

ЧЕЛОВЕК

НИКОЛАЙ МОЛЧАНОВ

ПЮЖУМПАЮ

ШШШШ



КАК

ЗАКОНЫ ЭВОЛЮЦИИ

ВЛИЯЮТ НА ПСИХОЛОГИЮ

ПОТРЕБИТЕЛЯ

И ПРИ ЧЕМ ЗДЕСЬ

ЛЮК СКАЙУОКЕР

И ПРОДАЮ

ШШШШ



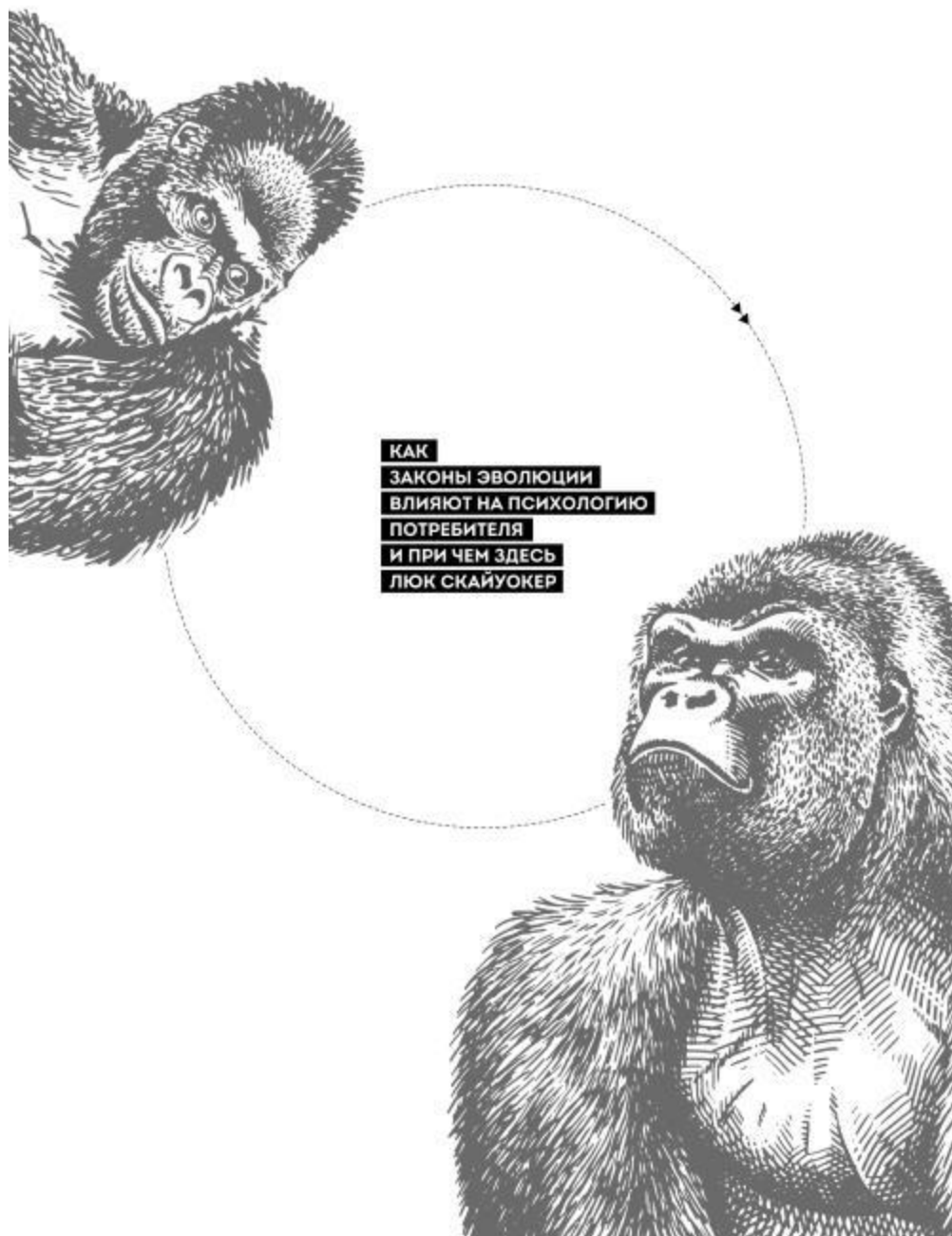
t.me/marketologmanager

Николай Молчанов

**Человек покупающий и продающий:
как законы эволюции влияют на
психологию потребителя и при чем
здесь Люк Скай-уокер**

*С любовью – маме, папе, Кате, Владику,
Витюше, Ванечке и Никитику.*

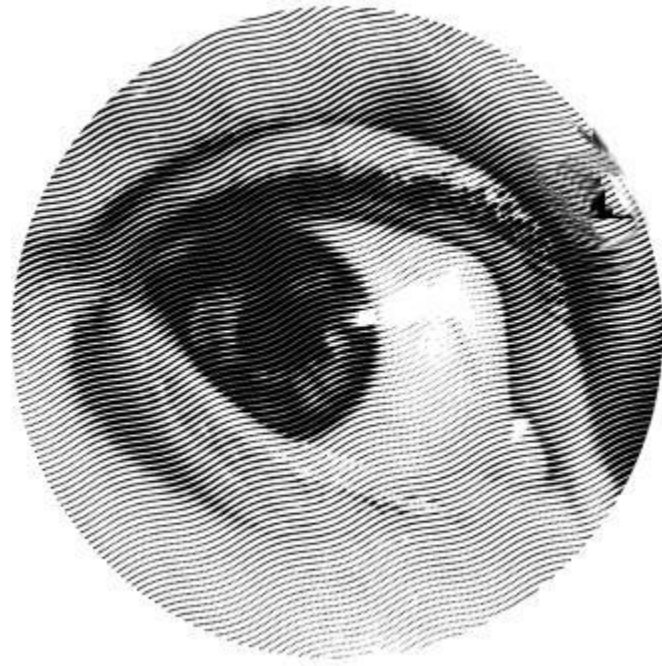
*С уважением – всем читателям моего
блога в Telegram «Психология
маркетинга».*



КАК
ЗАКОНЫ ЭВОЛЮЦИИ
ВЛИЯЮТ НА ПСИХОЛОГИЮ
ПОТРЕБИТЕЛЯ
И ПРИ ЧЕМ ЗДЕСЬ
ЛЮК СКАЙУОКЕР

© Молчанов Н., текст, 2020

© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2021



Часть I

Человек покупающий

Глава 1

Ложные и истинные потребности

Мышление покупателя

Дикие джунгли Гондваны

Интернет пестрит рассуждениями, что мозг человека, состоящий из 86 миллиардов нейронов, по сложности напоминает Вселенную с мириадами звезд. Создается впечатление, что каждый из нас – владелец мощной машины, способной эффективно решать возникающие задачи. Хотя бы в мире бизнеса, где все можно перевести на язык денег и посчитать.

Однако в 2002 году Даниэль Канеман получил Нобелевскую премию, доказав, что большинство людей систематически принимают решения, не согласующиеся с рациональным выбором. В 2013-м Нобелевскую премию вручили Роберту Шиллеру, продемонстрировавшему воздействие психологии на макроэкономические процессы. В 2017-м премию дали Ричарду Талеру – за исследование влияния социальных, когнитивных и эмоциональных факторов на принятие экономических решений.

Бизнес потихоньку привыкает к мысли, что решения покупателя отнюдь не всегда логичны. Только психологические ошибки не заканчиваются в момент принятия решений. Они даже не там начинаются.

Покупатель заблуждается буквально во всем: неправильно понимает собственные потребности, его подводят зрение, слух, внимание, память и чувства. Психологические особенности, социальное окружение и контекст ситуации определяют, на что клиент обратит внимание, что ему понравится и что он в итоге купит.

Более того – за другой стороной прилавка тоже стоит человек. Который ошибается с выбором преимуществ товара, не знает, какие аргументы и как приводить, делает неверные прогнозы, запускает

обреченные на провал идеи, неудачно подбирает команду, да еще и демотивирует ее.

Бизнес – это покупатели и продавцы.

Покупатели и продавцы – это люди.

А люди – это психология.

Раздел англоязычной Википедии «Перечень когнитивных ошибок» включает в себя 181 пункт. И все эти ошибки, скрытые от глаз игроков рынка, оказывают прямое влияние на строчки выручки и прибыли. Так что не стоит слишком сильно полагаться на свой мощный мозг и интуицию.

При желании большинство ошибок наших органов чувств, мышления и поведения можно обнаружить. Часть из них – вовсе не ошибки, а наилучший способ действовать в окружающей среде. Просто мир вокруг нас кардинально изменился всего за несколько десятков веков, в то время как эволюции требуются миллионы лет, чтобы привести поведение в соответствие с произошедшими изменениями.

Мозг человека создавался для решения совершенно иных задач, нежели те, с которыми мы сталкиваемся ежедневно. Мы – дикие животные, вышвырнутые в чужую среду обитания. Как пишет Юваль Ной Харари: «Наши пищевые привычки, наши конфликты и наша сексуальность – все обусловлено взаимодействием мозга охотника и собирателя с нынешней постиндустриальной средой, мегаполисами, самолетами, телефонами и компьютерами...»

Компании что-то говорят покупателям, сочиняют рекламные тексты. Но письменной речи – несколько тысяч лет. Устной, в современном понимании этого слова, – несколько сотен тысяч. История же рода

Ното насчитывает миллионы лет, в ходе которых человеку намного чаще приходилось искать свежие фрукты и убегать от леопардов, нежели следить за индексом Доу-Джонса или писать посты для Facebook. Вдобавок многое мы унаследовали от предков, которые вообще не являлись людьми.

По сути, компаниям нужно убедить мозг, появившийся около 450 миллионов лет назад. Сделать это возможно. Книга раскрывает концепцию психологической инженерии бизнеса: мы узнаем, как с помощью психологии повысить эффективность деятельности компании – от продаж и рекламы до разработки продукта и управления бизнес-процессами.

Ментальный шейлок

Любой мыслительный процесс расходует ресурсы. На долю мозга приходится примерно пятая часть всех наших энергетических затрат. А энергии чертовски мало. Организм черпает ее из одного и того же бака – человеку надо не только думать, но и ходить, дышать и пожимать руку начальнику.

Даже привычная фраза «Давай постоим, поговорим» – следствие того, что нам в прямом смысле сложно расходовать силы на физическое перемещение в пространстве и одновременно тратить энергию на поддержание осмысленного разговора. Поэтому основной принцип работы мозга – экономия ресурсов. Наш мозг ленив, хоть мы и не подозреваем об этом.

С детства мой любимый писатель – Николай Носов. В одной из его повестей – «Витя Малеев в школе и дома» – приводится известнейшая математическая задача: «Бутылка и пробка стоят 10 копеек. Бутылка на 8 копеек дороже пробки. Сколько стоит бутылка и сколько пробка?»

Во взрослом варианте это задача о мяче и бейсбольной бите, общая стоимость которых 1 доллар 10 центов, а бита стоит на доллар дороже мячика.

Кто не знает – попробуйте решить. В целом просто, но удивительный факт – более 50 % студентов топовых американских университетов – Гарварда, Принстона и МТИ – дали неверный, интуитивный ответ – «мячик стоит 10 центов». В обычных вузах аналогичное предположение выдвигали до 80 % учащихся. Причем

люди понимают – ответ не может быть столь примитивен, нужно подумать – и все равно не думают.

Кстати, а вы нашли правильный ответ?

Тем, кто решил. Задача в принципе простая. Но, если не знаешь ответа, надо все отложить в сторону и сконцентрироваться на процессе. Если вы шли – то, скорее всего, замедлили шаг, посчитали и получили ответ. Кстати, именно так мы и думаем по-настоящему. А мысли, которые постоянно блуждают в голове – вспыхивают, пропадают и снова появляются, – к интеллектуальной деятельности отношения имеют мало.

Тем, кто не стал решать, а читал дальше. Отказаться считать – естественная реакция. Мозг отчаянно сопротивляется любой активности, которая заставляет расходовать энергию. В голове без труда всплывает множество оправданий, почему стоит отказаться от чего-то ресурсозатратного. Незамедлительно возникает мысль: «Почитаю дальше, посмотрю, если это и вправду интересно, потом решу».

Поэтому факт нахождения ответа свидетельствует вовсе не о хорошем математическом мышлении. Вернее, не только о нем. Само поведение людей – попытка найти правильное решение или быстрая выдача кажущегося правильным ответа – является отличным предиктором их будущих успехов в целом.

В экспериментах Фредерика Шейна те, кто даже не пытался найти верный ответ, были нетерпеливы и импульсивны и в других решениях: выбирали финансово неудачные стратегии, ориентировались на поиск немедленного удовольствия, а не долгосрочных выгод. И проигрывали.

Для успеха надо прилагать усилия. В частности, решать даже те задачи, которые кажутся бессмысленными^[1].

Выбор простых решений делает мозг слабее. Когда тренер в спортзале говорит: «Теперь три подхода по 12 раз», – мы слушаемся. Потому что понимаем – по-другому вес не сбросить,

мышечную массу не набрать. Это и называется тренировкой. А в когнитивной сфере поступаем иначе. Рука тянется к кнопке «узнать ответ». Быстрее. Только для развития интеллекта тренировка также необходима.

Стремление мозга экономить энергию ведет к тому, что человек постоянно движется по пути наименьшего сопротивления. Шон Ачор, психолог из Гарварда, продемонстрировал в серии экспериментов, как испытуемые явно предпочитают способы, которые экономят им хотя бы 20 секунд времени.

Нам нравится то, что попроще. Возьмем, к примеру, Twitter, Snapchat или Tik Tok. С момента запуска данные продукты неразрывно ассоциировались с ограничениями: не больше 140 символов, просмотр видео за несколько секунд, ролик – не длиннее 15–60 секунд.

Собственно говоря, почему? Людям нравятся строгие рамки? Нет, сами по себе они нас не привлекают. Но ограничения упрощают продукт, снижая затраты ментальной энергии на его использование. Конкурентным преимуществом становится простота. Точнее, даже тремя преимуществами.

- Чем проще продукт, тем меньше требований к интеллекту пользователя. 140 символов за пару минут может написать кто угодно. Это меньше длины предыдущего абзаца. В то же время пустой экран текстового редактора блога подсознательно повышает требования к качеству материала.

- Короткий текст легко написать, короткое видео просто снять. А главное – их проще и быстрее понять. Экономия энергии производителей и потребителей контента повышает вовлеченность, оставляя силы посмотреть больше роликов и прочесть больше твитов.

- Упрощение функциональности продукта уравнивает возможности профессионала и обычного пользователя. Рисунки, сделанные шваброй на гараже, по качеству примерно похожи друг на друга. Если избыток функционала превратит соцсеть в место, где профессионалы смогут создавать волшебные по качеству ролики, – обычные пользователи прекратят генерировать контент. Соревноваться с Голливудом неинтересно.

Ни в коем случае не говорите покупателям, что упростили продукт, чтобы понравиться им.

Поступите как Джек Дорси, основатель Twitter, назвавший ограничение в 140 символов изящным способом, заставляющим людей творчески мыслить.

Скрытый выбор легкости

Выбор наименее энергоемких, простых решений сегодня может привести к проблемам в отдаленном будущем. К сожалению, сам человек уверен, будто выбирает не самое легкое, а самое правильное решение. Нам кажется, будто мы поступаем рационально, так как большая часть мыслительных процессов происходит «на автопилоте», а на уровень сознания мозг пропускает в основном возражения против энергозатратных альтернатив.

Джон Эйкафф приводит пример – психотерапевт разговаривал с тысячами людей, и ни у одного из них не было позитивно настроенного внутреннего голоса. Скорее наоборот. В голове возникают совсем другие советы. Надо бы познакомиться, но – «вдруг откажет, да и лекция скоро, а я плохо одет». Пойти поучиться, однако «мало денег, да и куда потом эти знания?». Открыть бизнес, только – «нужны деньги, скорее всего не получится, да и идеи нет». Запустить новый проект, но «надо всех уговаривать, провалится – меня же и обвинят».

Внутри нас звучат голоса страха и сомнений. Мозг намекает, что мы еще недостаточно готовы, у нас нет опыта, образования, квалификации. Да и вообще, уже поздно что-то предпринимать.

Решение вопроса, требующего энергетических затрат, вызывает раздражение, которое переносится на саму задачу.

Допустим, нас попросили вспомнить, что мы делали восемь дней назад. Вначале придется припомнить, что это за день недели, какие были ключевые события, и постепенно реконструировать весь день. Правда, когда мы проделаем такое упражнение (попробуйте), то почувствуем беспокойство, легкое раздражение: задача начнет казаться глупой, хотя вообще-то это мини-эксперимент по увеличению расхода

ментальных ресурсов. Однако любое напряжение умственных усилий, на которое тратится драгоценная энергия, вызывает у нас дискомфорт.

И это мы вспоминали реальные события. Если же надо подумать о чем-то новом, энергия поглощается с такой скоростью, что мозг вообще отказывается от решения задачи. Например, выходной. Куда пойти? На выбор – кино, театры, выставки, рестораны. Избыток вариантов и опций, которые следует изучить, пугает. В результате я выберу привычное, проверенное временем решение – пойду, как обычно, гулять в ближайшем парке.

В результате мы годами читаем одни и те же сайты, ходим в одни и те же магазины, ездим по тем же самым дорогам на ту же самую работу, постоянно откладывая изменения «на потом». Да что там, у большинства из нас есть даже любимая поза для селфи. Попробуйте сказать, что вы собираетесь сделать фото кого угодно – и они тут же примут позу, выражение лица, которое считают «наиболее подходящими».

Просто мозгу – не нам – проще активизировать старые нейронные связи, нежели устанавливать новые. Человек всю свою жизнь, не замечая этого, катится по наклонной простых выборов. Задним числом придумывая объяснения своему поведению, представляя его «логичным» и «правильным».

Догадаться, что в основе действия лежит выбор простоты, нелегко. Мозг ленив, но, как нерадивый подросток, тщательно скрывает факт своей лени от нас. Например, как вы думаете – в русском языке больше слов, которые начинаются с буквы «Н», или слов, где буква «Н» является третьей?

В исследовании Даниэля Канемана и Амоса Тверски испытуемых спрашивали о частоте появления буквы «R». Большинство респондентов предположили, что в языке больше слов, начинающихся с «R», так как намного легче придумать слова на букву «R», чем мучительно подбирать варианты, где она расположена посередине слова. На самом же деле слова с «R» на третьем месте встречаются в английском языке чаще.

Согласно подсчетам филологов (читателей моего блога «Психология маркетинга»), в русском языке все же больше слов начинается с буквы «Н». Но главное – практически все отвечают на вопрос о частоте буквы «Н», несмотря на то что даже не предпринимают усилий

произвести подсчет. Мы не хотим сообщать, что нам лень думать. Если у человека есть хоть какое-то основание для ответа – он выскажет свою позицию.

Большинство людей имеют свою точку зрения по любому поводу, даже в отношении прав аборигенов Австралии. В результате создается иллюзия интеллектуальной деятельности, пусть мнение и высказывается на основании пары фактов, имеющих отдаленное отношение к вопросу.

Вот и покупатель всегда с уверенностью скажет: нравится ему предложение компании или нет. Более того, при необходимости незамедлительно объяснит мотивы своего ответа. Только не факт, что настоящая причина и та, которую покупатель считает настоящей, совпадут.

Потребители мифов

На чем стоит пирамида Маслоу

Пролистайте ленту Instagram. Обратите внимание на количество фотографий еды. Задумайтесь – а зачем вообще ее фотографировать? Логика в демонстрации того, что мы едим, мало. Зато есть прочная связь с базовой потребностью – удовлетворением голода.

¹ Хотя некоторые предположили, что буква «R» чаще встречается на третьем месте, приняв в качестве гипотезы «наверняка здесь есть какой-то подвох».

Поесть мы любим, а вот к кислороду безразличны, хотя кислород точно так же важен для нашего существования. Причина, согласно Стивену Пинкеру, в том, что воздуха всегда было много. Поколения наших предков не просыпались по утрам с мыслью: «Где бы сегодня взять еще воздуха?» О пище, напротив, так думать приходилось, искать ее – и умирать, если найти не удавалось. Так и возникают потребности.

Мы хотим того, что необходимо.

Но чего нет. Или мало.

С точки зрения наших предков, важно лишь то, что имеет прямое отношение к выживанию и продолжению рода. Еда, сон, безопасность, размножение и дети.

Обращение к базовым потребностям вызывает мощную ответную реакцию. Ричард Вайзман как-то разбросал на улицах Эдинбурга больше сотни кошельков. На всех был написан адрес «владельца», а в некоторых вложены фотографии.

Вернули по почте около 15 % пустых бумажников. Кошельков, где была фотография семьи, – 48 %. Почти столько же отдали бумажники с фотографиями щенков. Но безусловный победитель – снимок ребенка. С детскими фото вернули 88 % кошельков.

Если несколько факторов накладываются друг на друга – внимание усилится. Беременность условной Меган Маркл выводит ее на первые строчки обсуждаемых тем, ибо суммирует эффекты статуса и размножения. Ну а если знаменитость привлекательна – то и секса.

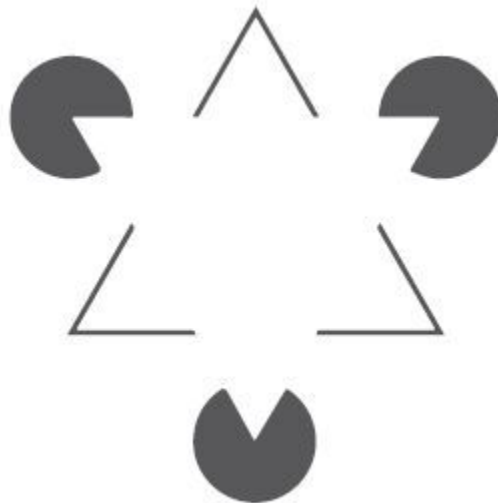


Рисунок 1

Заинтересовать древнюю часть мозга – отличная заявка на победу. При этом абсолютно не важно, что мы продаем. Многое из того, что представляется реальной потребностью, – всего лишь работа нашего воображения. Взгляните на картинку. В центре – большой белый треугольник. Это треугольник Канижа.

Парадокс в том, что его там нет. Вообще. Есть черные линии, кружки с вырезанными секторами – и всё. Однако глаза работают в связке с мозгом, который автоматически подгоняет картинку реальности под уже имеющиеся в голове модели. При этом существует тенденция к созданию «целого» изображения, поэтому для нас треугольник реален. Хотя и не нарисован.

Треугольник есть, но его нет. Так и витальные потребности современных покупателей существуют только в их голове. Большинство людей нормально питается, им есть что надеть и где спать. Не нужно день за днем отбиваться от хищников. Но они жаждут маленького мифа, надежды на то, что покупка улучшит их жизнь.

Например, значительная часть существования обычного человека проходит между двумя квадратными метрами стола на работе и пятьюдесятью метрами квартиры. У некоторых животных вольеры шире. И люди начинают нервничать. А вот звери не переживают. Как писал Джеральд Даррел: «У животных есть свои, четко ограниченные территории, которые определяются тремя факторами: пища, вода и пол. Обеспечьте их всем этим на ограниченном участке, и животные никуда не уйдут».

Но в современной культуре кажется неуместным думать только о витальных потребностях типа еды и сна. Люди буквально одержимы понятиями «самореализации» и «развития». Хотя, кстати, мало кто может сказать, что это такое.

Жить обычной жизнью считается прямо-таки неприличным. Нужно мутить стартапы. Изучать экзотические практики. Обязательно иметь

хобби, желательно – изготавливать каффы или совершенствовать технику скрапбукинга. Мода на интересную жизнь, раскрытие внутреннего потенциала, получение широкого жизненного опыта заполнила все вокруг. И тут к месту пришла идеология потребления: ведь новый опыт можно получить, купив как можно больше продуктов и услуг. Пойти на обучающие курсы, приобрести новую вещь, отправиться в турпоездку.

В личной жизни лучше не пытаться самореализоваться, потому что «так нужно». Как правило, такие истории заканчиваются лишь тратой времени и денег.

Человек прекрасно способен обойтись без большинства вещей, предлагаемых рынком. Цунами покупок во многом задано вымышленными потребностями, которые продаются клиентам. На руку компаниям играет способность потребностей «растягиваться». Даже на уровне физиологии, если накормить человека, снизив уровень сигналов голода, а затем предложить ему что-то вкусненькое, происходит биохимический всплеск. Организм начинает убеждать нас: «я взаправду голоден».

Потребности – не стакан, который налили до конца, и все, больше не влезет. Иначе мы бы ограничивались одной парой обуви и единственной рубашкой. Даже если потребность де-факто удовлетворена, когда нам предлагают что-то «особенное», с перламутровыми пуговицами, мы согласимся купить.

Восприятие продукта зависит не от его реальных характеристик, а от того, что находится в голове у покупателя.

К примеру, тест на беременность. Его покупают в двух случаях – если ждут ребенка или боятся, что забеременели. Когда это поняла одна сеть аптек, один и тот же тест стал продаваться:

- в разных упаковках: на одной – счастливый малыш, на другой фото отсутствует, указано лишь название и степень достоверности;
- в разных местах: первый – рядом с товарами для детей, второй – в разделе противозачаточных средств.

Более того, стоимость тестов различалась практически в два раза. Какой дороже – умолчу.

А так как современные потребности рождаются в голове покупателя – там же они и удовлетворяются.

1 сентября 2018 года в Техасе взорвалась фура, перевозившая дезодоранты Ахе. Событие породило волну шуток в сети: пользователи интересовались, где же толпы девушек, которые, если верить рекламе, должны сбегаться на запах. Представительниц прекрасного пола не наблюдалось, что подводит нас к интересному вопросу.

Допустим, моя цель – быть привлекательным для девушек. Производитель дезодоранта улавливает идею и показывает рекламу бренда, соответствующую моим желаниям. Я покупаю дезодорант. В реальности девушки не срываются с места, чтобы побежать за мной, но я продолжаю покупать. Почему?

Во время и после использования дезодоранта ничего не происходит. Мы ничего даже толком не ощущаем. Ценность дезодоранта, по словам Фила Бардена, создается на этапе предвкушения награды. Мы испытываем удовольствие, подсознательно предполагая, будто что-то может произойти. Достигаем желаемых целей в уме.

Бренды удовлетворяют потребности, рожденные воображением. Но покупателю незачем знать об этом. Для клиента его проблема – объективная реальность.

А вот действительно существующая проблема еще ничего не говорит о присутствии потребности. Например, прямо сейчас я расскажу один факт, который, вероятно, будет приходить вам в голову в течение ближайших нескольких дней и мешать жить.

Мы всегда видим свой нос. Просто приучились игнорировать его.

Убедились?^[2]

Когда смотришь на проблему со стороны – «у тебя постоянно что-то маячит перед глазами», ситуация кажется ужасной. Но человек быстро

ко всему привыкает. Чарлз Дахигг приводит пример химиков Procter & Gamble, которые изобрели в конце 1990-х годов по-настоящему уникальный продукт – жидкость, удаляющую практически любой неприятный запах. В отличие от аналогов, не «забывает» неприятные запахи, а химически уничтожает. Не оставляет пятен, дешева в производстве.

Средство немедленно заинтересовало NASA – для чистки космических кораблей. Но Procter & Gamble хотела выйти на широкий потребительский рынок. Проблемы запаха налицо: прокуренная одежда, домашние животные, салоны автомобилей. Компания рассчитывала на миллиарды. Как полагается в бизнес-сказке, запущена рекламная кампания «Фебриз – борется с неприятными запахами». Продажи начались и... через пару недель остановились.

Проблему стали изучать психологи Стэнфорда. Обнаружили, казалось бы, очевидную вещь – люди, живущие в домах с сильными запахами, их не чувствуют. Курильщик не ощущает запаха сигарет. Кошатники привыкают к кошкам. Даже самый сильный запах ослабевает, если присутствует постоянно. А главное – мало кто, особенно женщины, готов признать: у них дома плохо пахнет, и они настолько не способны справиться с этой проблемой, что вынуждены использовать специальное средство.

Психологическая инженерия бизнеса начинается с распознавания вопросов, которые рождены воображением покупателей, проблем, которые клиенты считают истинными. И за которые они готовы платить. О том, что «необходимо знать потребности покупателей», твердят постоянно – но это вовсе не так просто, как кажется на первый взгляд.

Внимание к пустому стулу

Допустим, фортуна повернулась к нам лицом и мы сфотографировались с Илоном Маском. Или с Владимиром Владимировичем. Да хоть с Тимати.

На что будем смотреть, первый раз увидев фотографию? На камень в запонках Маска? Кольца Тимати? Изучать стрижку Владимира Владимировича? Да нам плевать. Мы будем думать, какой черт нас дернул сделать идиотскую улыбку да еще как-то скособочиться. Что надо было надеть что-то попримечнее или хотя бы втянуть живот...

Люди, конечно, любят смотреть. Но намного больше они обеспокоены тем, как выглядят сами. Никто дольше нас самих не изучает, насколько стильно новый фитнес-браслет смотрится на нашем запястье.

Популярность социальных сетей порождает ошибочную мысль, будто людям интересно наблюдать за жизнью других. Нет. Людям интересно сравнивать собственную жизнь с жизнью других. Путешествия, статусы, работа – как живем мы и как живут они.

То же самое верно и для компаний. «Клиент всегда на первом месте». Менеджеры так говорят. Только думают на самом деле о своем продукте. Его характеристики, цена, функциональность понятны и предсказуемы. На них можно повлиять, а вот покупателей понять сложно. Они упрямы и непостоянны. Естественный тип размышлений для сотрудников, собственников бизнеса – как улучшить продукт. Если люди фокусируются на себе, то компании – на своих товарах или услугах.

В результате маркетолог говорит: «наш продукт – супер». Только сравнивает его с предыдущими версиями, а крайний вариант обычно всегда превосходит предшественников. В результате компания попадает в волшебный мир иллюзий собственного превосходства, выходит на рынок и сталкивается с болезненной реальностью.

Узнавать потребности клиентов – логично. Но противоестественно. Сотрудники, предоставленные сами себе, вовсе не думают о потребителях. Поэтому их необходимо постоянно подталкивать. Например, на совещаниях в Amazon ставится дополнительный стул. На нем никто не сидит – он предназначен для абстрактного

«покупателя Amazon». Клиенты не могут присутствовать в офисе постоянно, а пустой стул может. Его можно потрогать. На него можно сесть и начать говорить, как покупатель. И он своим видом постоянно напоминает собравшимся – о ком нужно думать.

«Поставьте себя на место клиента»

К сожалению, рассчитывать, будто бы вы поймете покупателей как бы «само собой», интуитивно, не стоит. Этому мешают как фундаментальные, так и ситуативные факторы.

Допустим, нам нахамил продавец в магазине. В абсолютно нейтральной, казалось бы, ситуации. Почему? Да потому что придурок и не умеет разговаривать с людьми. Короче – дело в нём самом.

Со знакомыми людьми схема работает еще надежнее. Если на работе есть какой-нибудь малоприятный тип, мы ни на секунду не усомнимся, что причина сегодняшнего брюзжания – его мерзкий характер. А не тот факт, что мы в пятый раз сорвали дедлайн.

Это фундаментальная ошибка атрибуции. В качестве причин поступков других людей мы обычно видим их личностные особенности. Однако в реальности поведение часто определяется ситуационными факторами. Какие бы мы ни строили гипотезы о характере человека, в первую очередь его поведение зависит от окружающих обстоятельств.

Например, нам кажется, что мы хорошо знаем своих друзей. Отчасти это так, но обычно мы видим их в одних и тех же ситуациях. И в результате поражаемся, когда друг взял денег в долг и не отдает. Хотя это просто новая ситуация, которая встретилась первый раз. Да и мы сами в какой-то момент будем стеснительными, в другой – смелыми. Где-то легко шутить, где-то – демонстрировать агрессию. В разных ситуациях ведем себя по-разному.

Оценивая других людей, мы постоянно попадаем в когнитивные ловушки, которые расставляет наш собственный мозг.

Например, если большой босс в ходе совещания вдруг запнется и начнет смущенно мямлить что-то вроде: «Ой, ребенок перепутал слайды, сейчас найду нужный», – это вызывает легкое умиление. Мол, все мы люди и ничто человеческое нам не чуждо.

Но если такое произойдет с нашим коллегой или, не дай бог, подчиненным, мы скорее подумаем: «Какой же остолоп, даже не удосужился проверить материалы перед собранием».

Это влияние эффекта оплошности. К одной и той же ошибке мы относимся совершенно по-разному, в зависимости от того, кто ее совершил.

Проводился забавный эксперимент: участникам дали прослушать интервью двух студентов. Сообщалось, что один из них продемонстрировал крайне высокие оценки теста на интеллект. А вот другой, наоборот, выступил чуть умнее обезьяны. В конце интервью слышался шум отодвигаемых стульев и раздавался возглас: «Боже мой, я пролил на себя кофе!»

Так вот. Если оплошность допустил умный, то участники эксперимента начинали относиться к нему еще лучше. Гений, а ведь как мы. Допускает такие же смешные ошибки. Но если кофе проливал недотепа, это окончательно рушило его имидж. Недоумок, который даже кофе не способен выпить, не опозорившись. Наше отношение к промахам окружающих зависит от уровня их компетентности.

Более того, размышляя над причинами поведения других людей, мы попадаем в ловушку собственного настроения в момент оценки. В эксперименте Дугласа Кенрика и Влада Гришкевичуса одним мужчинам показывали спокойные сценки из деревенской жизни, другим – картинки фривольного содержания. А затем всем продемонстрировали фотографии бесстрастных, спокойных женщин и попросили сказать: какие эмоции те испытывают. Мужчины из второй группы незамедлительно решили: «Ага! Да они точно настроены игриво». Представители первой ничего подобного не заметили. Потому что древние слои нашего мозга – абсолютные эгоисты. Мы проецируем свое состояние на других, по сути, смотрим на окружающий мир сквозь призму собственного настроения и желаний.

Именно поэтому, будучи навеселе, не стоит полагать, что на вечеринке все вокруг тебя хотят. Вероятнее всего, это – лишь отражение собственных желаний.

Анализируя поведение других людей, не доверяйте своей интуиции. Однако и самый распространенный способ узнать о потребностях клиента, спросить напрямую, – тоже не лучший выход.

Страна лгунов

Наше поведение отличается от того, что мы рассказываем о нем другим людям, и от того, как представляем его сами себе. Мы даже не отдаем себе отчета, насколько сильно оно отличается.

В классическом эксперименте Леонарда Бикмана ученые бросили скомканную бумажку посередине улицы в Массачусетсе. В паре шагов от нее стояла урна. Но лишь около полутора процентов людей из 506, прошедших мимо, наклонились, подняли бумажку и кинули ее в урну.

В целом понятно: убирать мусор за незнакомцами – занятие малопривлекательное. Однако затем экспериментаторы останавливали каждого пятого, прошедшего мимо бумажки, и спрашивали: «Должны ли обычные граждане подбирать мусор, если он валяется на улице? Или это задача исключительно дворников и специализированных служб?»

Как вы думаете, сколько процентов опрошенных сказали, что убирать мусор за незнакомцами – их, как граждан, прямая обязанность? Возможно, 1,4 %, то есть столько, сколько и ведет себя соответствующим образом? Или все же больше – 10, 25 или 50 %?

Представьте себе, 94 % – то есть практически все заявили о своей готовности сделать город чище. Только не делают.

Если верить результатам социологических опросов, нас окружают более образованные, рассудительные, знающие и следящие за своим здоровьем люди, чем на самом деле. Исследования обычно помогают измерить лишь уровень снобизма населения. Выходя с вопросами «в поле», постоянно держите в голове – люди врут.

- С наилучшими намерениями, выдавая желаемое за действительное. После того как рестораны стали указывать калорийность блюд в меню, Эдвард Гихр проследил изменение поведения людей. Практически 90 % посетителей утверждали, что обратили внимание на калорийность и стали следить за количеством потребляемых калорий. Но в реальности – исходя из заказов – ничего не изменилось.

- Вынужденные давать социально желательные ответы. Ну кто признается: «я редко моюсь» или «в интернете больше всего времени провожу на порнохабе». Нет, люди говорят: «занимаюсь спортом, хоть и нерегулярно» или «старюсь следить за питанием».

Иногда люди сознательно врут в силу каких-то собственных причин. Вспомним себя – публично мы часто не говорим то, о чем на самом деле думаем. Человек – существо осторожное, исторически наша стратегия выживания как вида – не выделяться.

Чаще всего покупатели обманывают непреднамеренно, так как сами не знают причины своих действий.

Люди плохо понимают, что их по-настоящему беспокоит. Чего покупатели хотят от батареек? Чтобы они работали дольше. Никакого другого ответа, проводя опросы, вы не добьетесь. Duracell в свое время предложил неожиданное решение, сделав «линию жизни». Теперь потребители могли узнать, сколько еще будут работать батарейки. Их срок жизни не стал больше. Но компания сняла то, что по-настоящему волновало людей, – неизвестность, когда их плеер замолчит. Знание остатка заряда дало покупателям возможность планировать будущее.

Еще хуже люди определяют причины собственного беспокойства. В аэропорту Хьюстона пассажиры жаловались на потерю времени после прилета из-за долгого ожидания багажа. Решение «в лоб» – ускорить выдачу, что дорого, а часто и невозможно. Вместо этого аэропорт искусственно удлинил путь пассажиров от самолета до ленты получения багажа. Среднее время нахождения в терминале увеличилось. Но удовлетворенность людей повысилась, поскольку на самом деле пассажиров беспокоил не сам факт ожидания, а «бесцельность» потраченного времени.

Порой люди не могут поверить, что на их решения влияют нелепые причины. В исследовании Вэнса Паккарда испытуемых просили использовать три марки стирального порошка, а затем сказать, какой они купили бы. Естественно, во всех коробках

находился один и тот же порошок. Единственная разница заключалась в цвете упаковки: синяя, желтая или синяя с желтыми пятнами. Практически все заявили, что предпочли бы порошок в разноцветной коробке. Но ни один не признался, что внешний вид упаковки стал причиной выбора. Люди говорили о качестве стирки, запахе, внешнем виде – о чем угодно, кроме того, что на самом деле явилось причиной их решения. Покупатели никогда не признаются, будто на них влияют всякие глупости. Если им сказать правду – начнут спорить.

Прашивать покупателей «в лоб», почему они не покупают, как правило, бессмысленно. Подобные маркетинговые исследования – трата денег. Обычно люди отвечают: «потому что это слишком дорого». Такой ответ быстро произнести, он логичен и социально приемлем. Ну а при разработке инноваций вопросы в принципе бесполезны. Еще Генри Форд правильно заметил: спрашивая, ты узнаешь, что покупатели хотят более быструю лошадь. Стив Джобс уточнил: «Покупатели вообще не знают, чего хотят, пока мы это им не покажем».

Кроме того, покупателю нужно не только то, что ему нравится. Например, практически везде понатыканы кнопки «лайк». Пользователь легко выражает отношение к контенту. Так что для Facebook, алгоритмы которого решают задачу создания «идеальной персональной ленты», все просто – бери да показывай материалы, которые нравятся пользователю.

Только все не так просто. В реальности люди чаще лайкают котиков, забавные картинки и всякие тесты. И, если полагаться исключительно на поведение покупателей, в ленте следует показывать легкий, развлекательный контент, который будет отражать наши интересы. Кто мы есть. Но не будет показывать того, кем мы хотели бы быть. Мы можем не читать о достижениях науки, но видеть умный пост в ленте приятно. Он поднимает статус, демонстрируя ширину нашего кругозора. И мы, прочитывая заголовок, действительно немного погружаемся в глобальные проблемы.

Так, я несколько лет подряд подписывался на бумажную версию Harvard Business Review. Искренне хотел читать журнал, а в результате открывал, пролистывал пару статей и с тоской смотрел на все увеличивающуюся стопку в углу письменного стола.

Продвинутые персональные алгоритмы учитывают не только поведение, но и устремления человека. Пользователю показывают

посты, которые он хотел бы видеть в своей ленте. Даже если он не кликает на них.

Вуайеризм психологического инженера

Итак, спрашивать или пытаться понять причины поведения покупателей – занятие достаточно бесперспективное. Психологическая инженерия бизнеса требует наблюдения за реальным поведением.

Например, мы решили победить ТНТ и запустили комедийный подкаст. Надо продвигать. Где наши клиенты?

Распространенная логика рассуждений: продукт о юморе – значит, ищем людей, которые посещают смешные паблики в ВКонтакте. Наша аудитория там действительно есть. Только пресыщенная аналогичными предложениями.

Эрик Нузим приводит данные Nielsen: наиболее популярный продукт, который приобретают слушатели комедийных подкастов, – детское питание. На втором месте чай. Они покупают их на 14 и 12 % больше среднестатистического американца.

Потому что основная часть слушателей комедийных подкастов вовсе не фанаты юмора, мечтающие урвать билетик на шоу Камеди Клаб. А люди, вынужденные сидеть дома, где им скучно и хочется развлечься. И, кстати, занятые детьми, они могут именно слушать, а не читать, так что наши спасенные из ВК-аудитории окажутся не столь уж полезными.

Аналогично слушатели передач о спорте и здоровье – лидеры по покупкам витаминов. Только на втором месте не спаржа. А алкоголь, который они приобретают на 2,3 млрд долл. ежегодно, значительно чаще обычного американского домохозяйства. Так как наши желания вести здоровый образ жизни вовсе не обязательно отражают реальное поведение.

Нужно наблюдать и знать реальное поведение покупателей. Кажется, что проще всего это сделать в интернете, где они намного охотнее делятся своими мыслями и переживаниями. Действительно, если в обычном разговоре мы посвящаем рассказу о себе любимом треть времени, то в сети этот показатель вырастает до 80 %. Причина – в размере аудитории. В реальной жизни обычно общаешься с кем-то один на один и волей-неволей интересуешься, как дела у собеседника. Когда пишешь текст, потенциально адресованный тысячам людей, общение невозможно.

Только в результате любое высказывание принимает характер самопрезентации, что резко ограничивает круг вопросов и характер их обсуждения. Например, запостить в Facebook: «Я стараюсь, но никак не могу найти себе девушку», да еще и с печальной картинкой – для парня равносильно социальному самоубийству. Это же нытье, позор, и вообще. Хотя в частных разговорах с друзьями прозвучит как вполне нормальная, распространенная и важная тема. Общаясь с другом, мы говорим о трудностях. Делимся переживаниями. Но если друзья собираются в группу, например на встрече одноклассников, человек рассказывает об успехах.

Наедине мы хотим, чтобы нас поняли.

На публике – чтобы нами заинтересовались.

Так что, анализируя посты или комментарии в соцсетях, держим в уме, что это всегда – презентация, а характерная черта любой презентации – хвалить ее объект. В данном случае – автора текста. То же самое верно для любых высказываний, которые, как подозревают люди, будут выставлены на всеобщее обозрение.

Джон Бергер дал участникам эксперимента набор придуманных событий одного дня. После чего попросил написать рассказ об этом дне. Половине участников сказали, что рассказ покажут одному человеку, другой – что текст продемонстрируют группе людей. Когда участники думали, что их произведение станет известно общественности (несмотря на то что это был эксперимент и речь шла о воображаемом дне), в рассказ включали лишь самые интересные и позитивные события из списка.

Так что, если вы, как Cambridge Analytica, строите профили пользователей или пытаетесь определить точки боли покупателей, наблюдая за контентом в соцсетях, – будьте внимательны. Интернет – кладезь измененной в пользу авторов информации.

Наша задача – узнать состояние и намерения покупателя. Поэтому стоит вспомнить, почему у нас вообще получается понимать других

людей. За этот процесс отвечают зеркальные нейроны, открытые Джакомо Риццолатти. Когда мы видим, как кто-то совершает действие, они срабатывают, и мы мысленно совершаем аналогичное действие. Упрощенно это выглядит так: мы видим, как кто-то пинает лежащий мяч, и в нашей голове возбуждаются те же нейроны, как если бы мяч пнули мы. Мысленное действие активирует связанные с ним ассоциации – зачем и в каких случаях мы поступаем аналогичным образом и что при этом чувствуем. В результате мозг делает вывод о состоянии и причинах поведения другого человека.

С помощью зеркальных нейронов мы, мысленно копируя действия другого человека, действительно «влезает в его шкуру», понимаем и отчасти разделяем его эмоции. Поэтому, кстати, улыбка и вызывает ответную улыбку.

Смотреть, что делает собеседник, невероятно важно. Согласно исследованиям Альберта Мейерабиана, при передаче информации 7 % приходится на слова, 38 % – на интонацию и 55 % – на выражение лица и язык тела. О конкретных цифрах можно спорить, но идея в целом верна. Невербальные проявления важны. Если в наш адрес трясет кулаком и что-то говорит водитель соседней машины – мы, хотя и не слышим самих слов, понимаем, что они вовсе не о любви и дружбе. Произнесенное вслух слово «отлично» выражает разную оценку – в зависимости от тона и гримасы, которая при этом скорчена.

Если мы хотим понять другого человека, надо видеть его действия.

А в цифровом мире люди в основном буквы друг другу пишут. В результате каждый из нас когда-нибудь отправлял знакомому веселую шутку, а в ответ получал негатив. То есть сообщение расценили как оскорбление. Электронные письма, мессенджеры не включают зеркальные нейроны, да и видеосвязь – не слишком хорошая реплика реальности. Можно сколько угодно говорить об эмпатии, но ее не будет.

Познакомившись с понравившимся человеком, минимизируйте переписку. Велик риск «ошибки непонимания». В первое время после знакомства предпочтительнее личное или хотя бы телефонное общение.

Наблюдайте за покупателями и 95 % времени слушайте, пытайтесь понять их опыт. Будьте рядом, смотря, как покупает и использует продукт настоящий клиент. Эту работу нельзя делегировать или отдать на аутсорсинг. «В поле» должны выйти топ-менеджеры, а не рядовые сотрудники, согнанные из-под палки.

Для ускорения процесса полезнее самостоятельно создавать условия, позволяющие проверить нужный нам аспект поведения человека. Строгие научные эксперименты не обязательны. Например, прекрасный пример с конфетками M&M's от вокалиста Van Halen – одной из самых успешных рок-групп конца 70-х. Он прост – одним из требований в объемистом райдере группы было наличие за кулисами вазы с M&M's, из которой обязательно должны быть удалены коричневые конфетки. Все до единой.

На первый взгляд обычное требование зажавшейся рок-звезды. И вообще, если начать критиковать райдеры, то можно, не дай бог, дойти до осуждения одной нашей примадонны за привычку выезжать на перрон на автомобиле или заслуженного мушкетера за манеру парковать свой «Мерседес» где заблагорассудится.

Однако действительность намного интереснее. Van Halen были одними из пионеров продвинутых технических решений во время концертов. А это означало, что над музыкантами висела вполне реальная угроза здоровью, если что-то пойдет не так. Концертов много. Технические требования по свету, пиротехнике, спецэффектам – тоже. Успеть проверить, как справились местные специалисты при подготовке зала – практически невозможно.

M&M's играли роль канарейки в угольной шахте. Пункт о конфетах был засунут в середину райдера. Но миску с драже проверяли первой. Присутствие коричневых M&M's означало, что встречающая команда невнимательно отнеслась к требованиям музыкантов. И тогда группа требовала проведения полной проверки всего технического оборудования сцены^[3].

Ну а если мы все же теряемся в догадках, что хотят покупатели, – есть лайфхак. Можно сразу сказать, в чем нуждается клиент – даже если он сам не задумывается об этом.

Система «4С». Что важно всегда

Статус

Альфа-самцы, гамма-самцы... В голову лезут мысли о школе и пикаперах. Но статус важен всегда. Во все времена, от шимпанзе до блогеров, статус означал качество, привилегии и продолжительность жизни. Мы выцарапаем глаза любому, кто посягнет на наш маленький постамент.

Повышение статуса – одна из базовых потребностей.

Нас привлекают высокостатусные люди. Мы делаем совместные фото, берем автографы. Хотя на самом деле нам нравится то, что совместная фотография поднимает наш собственный статус.

Но нам нравятся люди и с низким статусом. Точнее – приятное ощущение быть лучше других «и при мысли, что Ивану тоже плохо, Сидору вдруг стало хорошо». Фраза Андрея Кнышева подтверждена экспериментами: когда человек узнает, что кому-то немного хуже, чем ему, в мозге активизируется центр удовольствия. Естественно, мы об этом никогда не расскажем. Но я предупреждаю – науке известно многое.

Социальный статус используют для продажи во множестве отраслей. Например, книги по маркетингу бубнят: «Главное – знать проблемы клиентов, нужно понимать проблемы клиентов». Скажите, с какой такой проблемой сталкиваются покупатели курток? Нам нечего надеть? Мы мерзнем? Да бросьте. Мало кто из производителей говорит о качестве ткани и пошива или способности противостоять холодам. В основном реклама одежды – это картинки. Демонстрация того, какими классными мы станем в новой куртке.

Хвастовство – абсолютно естественная потребность. Показывая свидетельства своего потенциала, мы привлекаем партнеров или

отпугиваем соперников. Вдобавок ко всему демонстрация статуса повышает настроение.

Листая тот же Instagram, я легко убеждаюсь, что окружен чертовски успешными людьми. Они постоянно ездят в отпуск, сидят в ресторанах, занимаются творческими активностями. Мы жаждем выделяться даже перед незнакомцами в социальных сетях. Хотим, чтобы наши френды (большинство из которых даже близко не являются нашими друзьями в настоящем смысле этого слова) ставили лайки (которые вовсе не говорят о том, что мы по-настоящему им нравимся). Если невозможно стать, то хочется казаться альфой. Даже для людей, которых едва знаем.

По этой же причине множество людей, особенно в районе вещевых рынков, могут позволить себе купить Armani, Burberry и другие топовые марки. Мощная империя подделок позволяет миллионам людей чуть-чуть поднять свой статус. Бренды, конечно, недовольны. Покупатели полагают, что гиганты индустрии высокой моды борются с подделками из жадности. Что компаниям жалко недополученной прибыли.

Не совсем так. Человек, покупающий Marc Jacobs на развале у автобусной остановки, не является целевой аудиторией подлинного производителя. И в любом случае не купит себе оригинал. Проблема в другом – когда мы постоянно видим в маршрутке людей в Versace, то справедливо подозреваем, что это подделка. В итоге падает ценность аутентичной марки.

А задача оригинального бренда как раз в том, чтобы дать покупателю возможность продемонстрировать статус и выделиться из толпы. Ценятся продукты, четко показывающие наше здоровье или материальное положение^[4].

Всего лишь надежда на повышение статуса улучшает настроение. Поэтому популярны фильмы «простой паренек стал ого-го после укуса паука!». Ведь тогда и у меня, простого паренька, появляется надежда встретить своего паука.

Воздвигнете каждому покупателю его собственный маленький пьедестал.

Для бизнеса удобно, что статус относителен. Где-то мы гаммы, а где-то – альфы. Для ощущения радости покупателю вовсе не обязательно становиться альфой. Любое повышение статуса, в любой иерархии, воспринимается положительно.

Поэтому – «черные карты», уровень «профи» – раздавайте статусы. Для компании они не значат практически ничего. А для покупателя – очень многое.

Ну а в жизни соревнуйтесь только с самим собой. Прогресс – это не приблизиться к кому-то, а превзойти свои прошлые достижения.

Справедливость

Мы все помним случаи, когда шли «на принцип». Теряли в деньгах, тратили время – ничего не получая взамен. В основе такого поведения лежит желание «восстановить справедливость».

В экономической психологии уже почти сорок лет известен эксперимент «Ультиматум». Представьте – два человека делят 10 долларов. Сколько кому достанется, определяет первый. Но если второй будет против – денег не получит никто. При распределении 5 на 5 или даже 6 на 4 доллара вопросов не возникало. Но если первый испытуемый решал забрать 9 баксов – второй практически всегда протестовал. С рациональной точки зрения это глупо. Лучше согласиться и заработать хотя бы доллар. Тем не менее участники исследования предпочитали остаться без всего, но «наказать нечестного мерзавца».

Людам нравится, когда с ними поступают справедливо: повышается уровень доверия, улучшаются контакты с окружающими. Сознавая справедливость принятых решений, человек легче переносит даже снижение зарплаты.

Стремление к справедливости – отчасти эволюционный феномен. В эксперименте Франса де Вааля обезьянка спокойна, когда за выполнение задания получает огурец. Спокойна, когда остальные тоже

зарабатывают огурцы. Но если видит, как другие за ту же самую работу получают виноград, – впадает в бешенство. Выбрасывает свои огурцы, хотя могла бы их съесть, и больше не хочет выполнять указания экспериментатора.

Жажда справедливости, воздаяния по заслугам, возможно, заложена уже при рождении. В исследовании Кайлей Хамлин полугодовалым младенцам показывали круглую игрушку с глазками, которая пыталась вскарабкаться на горку, но все время срывалась и падала. Через какое-то время появлялся «добрый треугольник» – он подталкивал игрушку сзади, помогая ей взобраться наверх. Затем в игру вступал «злой квадрат», который сталкивал игрушку вниз. Поведение «плохиша» осудили все младенцы: когда после демонстрации детям предложили взять любую из трех игрушек – все тянулись к помощнику-треугольнику.

Людам нравится, когда справедливость торжествует. В экспериментах Тани Зингер удар током (изображаемый актером) «негодяя», который до этого в ходе эксперимента поступал несправедливо, включал центр удовольствия мозга^[5].

Поэтому покупатели ненавидят, если их обманывают. Болезненно реагируют на повышение цен на цветы 8 Марта и 1 сентября. Мы воспринимаем ситуацию как стремление воспользоваться нашим незащищенным положением и заработать на нас. Это обидно, и мы негодуем.

А еще мы верим, что мир справедлив сам по себе.

Лично я исповедую принцип: сидеть на холме и ждать, пока река пронесет мимо труп моего врага. Другими словами, я подвержен эффекту «веры в справедливый мир» – плохие рано или поздно получают по заслугам, а хорошие действия приведут к награде. Эдакий принцип вселенской кармы.

Его распространению помогла Великая депрессия, когда расцвели две индустрии, обе торгующие надеждой: азартные игры и

кинематограф. В начале 1930-х годов около 75 миллионов человек еженедельно ходили в кино. Именно тогда распространилась мода на хеппи-энд.

Людям давали надежду: если соблюдать все правила, хороших парней в конце концов ждет награда. А плохих – наказание. Аналогично христианству, обещающему «загробную справедливость» рабам Древнего Рима, хеппи-энд в кино дарил надежду на лучшую жизнь простым американцам.

Экономический спад закончился. Но хеппи-энд стал мейнстримом – в конечном счете герой находит свою любовь, противники повержены, впереди ждут деньги и слава. К такому развитию событий привыкли несколько поколений людей.

Индустрия кинематографа укрепила веру в справедливый мир. Только это иллюзия. На самом деле мир несправедлив, а наши возможности повлиять на него ограничены. Просто принять эту мысль сложно. Сама по себе иллюзия полезна. Позитивный взгляд на мир позволяет человеку сохранить психическое равновесие. Но все же помните: надежда – последнее, что лежит в ящике Пандоры.

В обычной жизни мы не задумываемся о справедливости как о чем-то важном, необходимом. Но тяга к справедливости входит в перечень значимых потребностей нашего мозга, аналогично стремлению к еде и защите.

Смысл

В ходе эволюции наш мозг развился до такой степени, что осознал собственную смертность. Немедленно после этого человек стал изыскивать возможность избавиться от этого знания и нашел несколько способов борьбы со смертью.

Самый простой – надежда на буквальное бессмертие. Лично я озаботился вопросом окончания собственного жизненного пути в четыре года. На что мама сказала: когда вырасту, лекарства от смерти станут продаваться в уличных ларьках^[6].

Сейчас способ трансформировался в надежду на клонирование и «записать себя в матрицу». Воскрешение – чуть более сложная концепция. Умрем, но не навсегда. Современное развитие темы – анабиоз. Третий вариант – душа. Некая бессмертная часть внутри нас, способная пережить любые потрясения.

И, наконец, возможность оставить память о себе – в творениях искусства, в чем-то, полезном для человечества. В детях, наконец.

Радости от процесса воспитания детей не так уж и много. Зато они, как мало что другое, наполняют жизнь смыслом. Поэтому для большинства людей дети важнее сиюминутных удовольствий.

А еще одна из популярных стратегий защиты – приобщиться к глобальной идее. Стать частью чего-то большего, что точно переживет нас. Такую возможность дают религия, нация, вера в любую идеологию. Или бренд.

Затраты на брендинг часто воспринимаются «черной дырой» в бюджете компании. Генеральному директору инвестиции в маркетинг кажутся полезными только в одном случае – когда в период кризиса он может их срезать и направить на что-то «более важное».

Порой, особенно в случае государственных и квазигосударственных компаний, это правильное решение. Вот все мы знаем Аэрофлот. Или,

скажем, Роснефть. Давайте попробуем ответить: а какие ценности заложены в данных брендах?

Допустим, Adidas заявил, что компания решила построить собственную сеть отелей. Достаточно легко предположить, что это будут за гостиницы, с какими отличительными особенностями. А если гостиницу соберется построить Роснефть, у нас не будет ни малейшего представления, что за отель в итоге откроется. Он может быть абсолютно любым. Потому что у Adidas есть бренд. А все что есть у Роснефти – нефть.

Об идеях, стоящих за Apple, Ferrari, Harley-Davidson, догадаться легче. Исследования Мартина Линдстрема показали, что нейроны мозга активизируются при виде данных брендов так же, как мозг верующих при виде религиозных образов.

На рынке побеждают бренды, помогающие покупателю ответить на вопросы: «кто я такой» или «зачем я здесь».

Например, в 2019 году Владимир Путин предложил заменить Wikipedia в России новой российской электронной энциклопедией. Жаль, его советники не проконсультировались со мной. Я бы рассказал прекрасную историю мультимедийной энциклопедии Encarta.

Итак, 2001 год. Перед вами два проекта электронных библиотек. Первый включает в себя изображения, видео, исторические карты, 3D-модели. Качество материалов проверяется ответственными редакторами, в их числе – профессора, ведущие специалисты в своих областях знания. Проект запущен Microsoft, крупнейшей корпорацией в мире. Обладает неограниченными финансовыми ресурсами – в компанию вложено около 600 миллионов долларов.

Второй – придуман двумя гиками. Работает на бесплатном оборудовании. Сотрудников нет. Писать статьи может кто угодно.

Ну, акции какой компании вы бы купили?

Мы воспитаны на сказках и хотим верить в победу Давида над Голиафом. В жизни, как правило, все не так. Но в данном случае

действительно победила абсолютно неизвестная, не имеющая никаких ресурсов Wikipedia. В январе 2009-го 97 % запросов пользователей были сделаны в ней. Encarta шла на втором месте по популярности – с 1,27 % запросов.

Проект Microsoft, выпустив 62 тысячи статей, в 2009 году официально прекратил свое существование. В том же году только английский раздел Wikipedia содержал свыше 2 172 800 разделов.

Вклад в провал внесли и маркетинговые ошибки Microsoft, но в основном успех Wikipedia обязан психологии. Способности людей вести себя иррационально: бесплатно тратить свое время, заносить и обновлять информацию, оставаясь неизвестными широкой публике.

Потому что нам важно знать, «зачем это делается», и, если ответ на этот вопрос совпадет с нашими личными потребностями и ценностями, мы будем помогать. Или купим продукт. В данном случае чувство общности формировали причастность к глобальному проекту, субъективный статус эксперта и потребность создать нечто «на века».

Даже самая богатая корпорация в мире (и государство, кстати, тоже) не способна справиться с людьми, бескорыстно объединившимися во имя идеи. Охотнее всего люди покупают продукты и помогают компаниям, чьи идеи разделяют.

Особенную важность смысл, общность целей приобретают в кризисной ситуации, когда желание прислониться к чему-то надежному многократно возрастает. В эксперименте Абрама Розенблатта настоящих судей попросили изучить кейс с делом о проституции и вынести виновнице наказание. В среднем они приговаривали проститутку к штрафу в 50 долларов. Других же судей предварительно попросили заполнить опросник, тесно связанный с темой смерти. После чего дали тот же самый кейс. В этой группе штраф вырос почти в 10 раз – до 455 долларов.

Близость кризисных ситуаций резко усиливает нашу потребность в сопричастности чему-то большему, нежели мы сами, – так в приведенном эксперименте судьи бессознательно хотели стать «более верными слугами правопорядка».

Ситуация выбора условного пылесоса для покупателя – не вопрос жизни и смерти. Но тоже стресс. Поэтому важно позиционирование. Проще всего связать бренд с вопросами «что?», «где?» и «как?». Говорить о конкретных преимуществах. Победить товары на соседней полке. Но самые важные для нас вопросы – не что купить или надеть. А темы, связанные со смыслом жизни, личными ценностями. За такими брендами мы готовы ехать, тратить время – если их нет перед нами на полке.

Счастье

Знаете список Форбс? Ну, тот, в котором нас нет. Миллиардеров. Таких списков много. Самые богатые россияне. Рейтинг завидных женихов. Список наиболее успешных молодых бизнесменов. Несть им числа.

Скажите, а вы встречали список самых счастливых людей на земле? Или перечень сотни россиян, лучше всех распорядившихся свободным временем? Увы, нет.

Причина – не только методологическая сложность составления подобных рейтингов, но и факт, что государству вообще-то не нужно, чтобы люди были счастливы. Забудьте на время о Бутане и его министерстве счастья.

С точки зрения экономики важно, чтобы люди увеличивали валовый внутренний продукт. Мечтали о счастье – да. Но не достигали его. Полезнее культивировать в людях надежду, что, получая больше, они станут жить лучше. Что успех = деньги = счастье. Надежда на лучшую жизнь толкает зарабатывать еще и еще.

Возможно, лично для нас рейтинги счастья оказались бы более полезными, чем, скажем, информация о динамике состояния Олега Владимировича Дерипаски. Хотя... Вот что вы предпочтете: уходить с работы вовремя, спать по восемь часов и получать 80 тысяч долларов или пахать сверхурочно каждый день, спать по шесть часов, но зарабатывать 140 тысяч?

Американцы, например (такой опрос проводился в 2011-м Корнеллским университетом), предпочитают пожертвовать всем ради денег.

Возможно, они правы. Так, в ноябре 2020 года вышла статья Национального бюро экономических исследований США по итогам поистине шедеврального исследования. В эксперименте приняли участие 5756 семей из самого бедного и захудалого уголка Кении. Одним из них вручили по 500 долларов. Для других организовали пятинедельный курс психотерапии. Третьим – и то и другое. Ну и представителям четвертой группы, победителям по жизни, не досталось ничего. Они стали контрольной группой.

Спустя год те, кто получил деньги, стали жить лучше. На 26 % выросли ежемесячные доходы, на 20 % – потребление, почти на 50 % – стоимость имущества. Люди открывали собственные маленькие бизнесы и улучшали жилищные условия. Выросла и общая удовлетворенность жизнью.

А вот те, кто получил психотерапию... У них ничего не изменилось: ни уровень доходов, ни уровень счастья. Разве что выросла неудовлетворенность браком. Интересно, что даже комбинация «терапия + деньги» дала чуть худший результат, чем просто врученные деньги.

Так что для ощущения счастья деньги важны. Даже очень. Все эти мотивирующие картинки в пабликах: «не в деньгах счастье» или «надо заниматься тем, к чему лежит душа», конечно, очень милы. Только у большинства людей душа хочет есть вкусную еду, жить в удобной квартире, путешествовать и делать покупки.

Но есть нюанс.

Два нобелевских лауреата – Даниэль Канеман и Агнус Дитон – провели масштабнейшее исследование, исследовав эмоциональное состояние около полумиллиона американцев и его связь с уровнем дохода.

Полученный результат – да, деньги делают человека счастливым. Только до определенного момента. А затем уровень счастья начинает снижаться. Существует потолок, после которого даже очень большой прирост в доходах не ведет к заметному увеличению ощущения счастья. Для жителей США – примерно \$75 000 в год на человека.

Размер оклада, статус, привилегии, которые дает работа, конечно же, важны. Только они имеют значение, когда мы думаем о будущей работе. В реальной жизни наше настроение почти не связано с данными факторами. Мы не ходим и не кричим постоянно: «200 штук в месяц! Да я богач!»

Ежедневный уровень счастья больше зависит от ситуационных переменных: общение с коллегами, напряженность графика, брошенные мимоходом слова начальства. Эмоциональное состояние

определяется тем, что мы делаем сейчас, текущей деятельностью и отношением с ближайшим окружением.

Мы редко об этом задумываемся, но миллиардеры, как и мы, третью часть жизни проводят во сне. Также любят фастфуд, а не зобные железы молодых тюленей. Их тоже выводят из себя непослушные дети. Никакие деньги не заменят здоровье. Да, у олигарха может быть частный самолет. Но время, проведенное в суперкомфортном полете, – ничтожная часть в масштабе всей жизни. Плюс к тому самолет еще надо купить, платить пилотам, за организацию полетов и техническое обслуживание, снимать ангар для хранения. Плюсы пожираются минусами.

Деньги – вещь приятная. Но заиклившись на них, счастья мы не найдем. Как только базовые потребности удовлетворены, никакие деньги не сделают нас счастливее. Дальше счастье зависит от самореализации, наполненности жизни смыслом и прочих вещей. Иногда – даже кажущихся мимолетными глупостями.

Экономика потребления подталкивает нас к мысли, будто уровень счастья можно поднять, покупая все больше и больше вещей. И это очень удобно использовать для продажи дорогих продуктов. Серьезность затрат помогает убедить людей в том, что после покупки буквально весь мир вокруг них заискрится.

Люди верят, что, купив вещь, можно стать счастливым.

И вот в какой-то момент это происходит. Мы наконец-то счастливы. Счастливы, счастливы, а потом как-то – раз... И счастье куда-то улетучилось. Это – работа механизма гедонистической адаптации. Вообще-то он нужен, чтобы помогать справляться с депрессиями и чувством горя – благодаря ему мы забываем беды и способны пережить тяжелые события. Но именно из-за него мы всю жизнь гонимся за счастьем и никак не можем его поймать.

Психологическая иммунная система защищает нас от экстремальных воздействий. Помогает справиться и пережить горе. Но

одновременно приглушает радость от приятных событий.

Дэн Гилберт приводит множество исследований: не важно, выиграли ли мы миллион в лотерею или нас сбила машина, переехали ли мы в солнечную Калифорнию или на мрачный север – уровень радости со временем автоматически вернется к обычной для нас «точке счастья», которая, согласно выводам исследования Кеннон Шелдон и Сони Любомирски, на 50 % обусловлена генетикой, на 10 % – внешними обстоятельствами и на 40 % – индивидуальным подходом к восприятию счастья.

Поднять планку собственной «точки счастья» возможно. Переключайтесь с одного типа удовольствий на другой, создавайте дефицит удовольствий. Конфеты каждый день надоедят быстро, сладкое время от времени радует гораздо больше.

Человек способен привыкнуть и к хорошему, и к плохому. Даже на примере собственного прошлого мы видим: большинство событий, связанных с сильными позитивными эмоциями, произошли давно, и первоначальная яркость счастья несколько поистерлась. Восторг от приобретения новой машины и счастье от рождения ребенка – мы привыкли к ним.

Точно так же люди привыкли к окружающему комфорту. Нам сложно представить себе день без мобильного телефона, хотя еще двадцать лет назад подобная ситуация была совершенно обычной. В США с 1946 по 1970 год уровень благосостояния вырос практически в два раза. Средняя семья обзавелась множеством новых вещей: автомобиль, холодильник, телевизор, иные бытовые удобства. Только вот уровень удовлетворенности жизнью, согласно исследованию Ричарда Истерлина, остался неизменным.

В реальности счастье нельзя купить.

Изменится (и то не факт) только та часть жизни, которая имеет прямое отношение к покупке. Но, поскольку люди не задумываются о существовании психологической иммунной системы, счастье можно продать.

Тайное знание

Будьте осторожнее. Допустим, свершилось чудо. После многолетних исследований на нашего маркетолога снизошло божественное озарение. Он увидел портрет целевой аудитории, каналы, по которым до нее можно достучаться, и точно понял, чего хотят покупатели. Причем заранее клиенты еще не приступили к поиску товара.

Итак, нам известно все. Запускаем рекламу с предложением, которое действительно нужно конкретному клиенту. И вот перед ним всплывает объявление: «адвокаты по уголовным делам срочно».

Первая мысль клиента: «Эй, ***, постойте».

Ситуация встречается не столь часто. Возможно потому, что божественные откровения редки среди маркетологов. Но встречается. Классический пример: родители узнали о беременности дочери-школьницы, лишь когда компания Target прислала им рекламу товаров для младенцев. На основании прошлых покупок ритейлер быстрее понял состояние девушки, чем мать с отцом.

Только если компания демонстрирует, что знает тебя лучше близких людей, понимает даже невысказанные желания – это пугает. Создается ощущение, что за тобой шпионят. А для ряда товаров, как в примере с адвокатами, реклама вообще воспринимается наподобие угрозы: «Я знаю, что вы делали прошлым летом».

Выход есть. Придуман той же компанией Target. Они стали формировать смешанные офферы – к товарам для беременных подсоединяли другие категории. Например, газонокосилки. В результате покупатель видел набор нейтральных вещей, среди которых – сюрприз, как бы случайно оказывалось то, что ему нужно.

Так что, если нам удалось узнать все о собственных покупателях, маскируйте свою осведомленность. И сдерживайте стремление броситься удовлетворять желания клиента. Да, вряд ли стоит надеяться, что покупатель, которому нахамили, обсчитали и подсунули негодный товар, вернется еще раз. Только затем компании делают неправильный вывод: «будем обслуживать клиента хорошо, ему понравится, лояльность вырастет, он будет покупать дальше».

Клиентоориентированность важна. Но, к примеру, Amazon на протяжении долгих лет не публиковала номер телефона собственной

клиентской службы. Потому что забота о покупателе стоит чертовски дорого. Написать в разделе «миссия» на сайте «клиент для нас на первом месте» можно быстро, но, если компания строит свою репутацию на годы и рассчитывает, что клиенты будут верить ее словам, не стоит разбрасываться громкими заявлениями.

Ставить заботу о клиентах в приоритет не всегда выгодно, так как зависимость «удовлетворенность потребителя / повторная покупка» нелинейна. Негативный опыт взаимодействия действительно ведет к отказу от дальнейших покупок. Но позитивный опыт ничего не говорит о будущем поведении.

Связь между удовлетворенностью потребителей и желанием вернуться очень слаба.

Джеймс Хескет, Эрл Сассер и Леонард Шлезингер разработали модель зависимости лояльности и удовлетворенности покупателя. Если клиенты оценивают опыт общения с компанией как нейтральный или хороший, вероятность повторной покупки составляет около 50 %. То ли купит, то ли нет. Это зона безразличия. Потребитель, находящийся в ней, легко переключается на альтернативные предложения. Только отличный опыт ведет к продолжению отношений, и то не во всех случаях.

Поэтому в первую очередь определите – чего хочет компания и стоит ли игра свеч. Улучшение потребительского опыта может обойтись очень дорого, и при этом, даже в случае благоприятного результата, не сказаться на повторных продажах. В таком случае компании лучше сосредоточиться на работе не с лояльными, а с прибыльными клиентами.

Глава 2

Искажения в обработке информации

Внимание. Что мы замечаем

Правило первого впечатления

В мае 1838 года из Петербурга в Германию отправился пароход «Николай I». На борту находился 231 пассажир, в том числе 20 детей. Неподалеку от Любека на судне начался пожар, и корабль начал тонуть.

Пассажиры вели себя по-разному. Но особо паниковал, по словам очевидцев, один молодой человек. Взывал к Богу, умолял матросов спасти его. А когда на воду спустили шлюпки, ринулся к ним, отталкивая женщин и детей.

Это был будущий классик русской литературы Иван Тургенев. Понять его можно. Людям сложно управлять своим поведением в кризисной ситуации, к тому же на момент аварии Ивану Сергеевичу было лишь 19 лет.

Однако современники недостойное поведение Тургенева запомнили. За писателем закрепился имидж труса. О чем ему периодически напоминали – да так, что уже в старости, за несколько недель до смерти, Тургенев написал очерк «Пожар на море», где несколько облагородил свое поведение.

Второго шанса произвести первое впечатление не будет. Ни у нас, ни у нашей компании, ни у нашего товара. Причина – в начале любого взаимодействия мы настороже. Мало ли что... Новая ситуация сканируется на наличие потенциальных угроз.

А как только мозг понимает, что опасности нет,

он переходит «в режим ожидания».

Патрик Ренвуазе приводит данные Томаса Секреста и Джорджа Моррисея: в середине презентации слушатели намного меньше внимания обращают на оратора и хуже запоминают детали выступления.



Рисунок 2

Переформулирую – в самом начале взаимодействия вас слушают в пять раз внимательнее. При этом начало большинства презентаций – биография оратора, информация о том, какую компанию он представляет, – общие, вводные слова. Они посылают слушателям сигнал: «Безопасно. Но скучно». Самая важная информация часто представляется слишком поздно, когда мозг уже перешел в режим «сна».

**Захватывайте клиента в самом начале.
Иначе велик шанс, что потеряете его навсегда.**

О значимости первого впечатления говорят постоянно. И все равно люди недооценивают, насколько это серьезно. Изменить сложившийся образ крайне сложно – даже если у нас будет такой шанс.

Налини Амбади и Роберт Розенталь поставили эксперимент: одна группа студентов училась у профессора на протяжении всего семестра, другая видела его в течение десяти секунд – в видеоролике и без звука. Мнение о преподавателе, которое дали студенты спустя полгода после обучения, совпало с первым впечатлением студентов, сформированным за десять секунд просмотра.

Джон Моллой опрашивал будущих молодоженов прямо в загсе и выяснил – примерно двадцати процентам новобрачных их будущий муж в самую первую встречу не понравился. Так что не полагайтесь на первое впечатление слишком сильно. Поддавшись его влиянию, мы вполне можем упустить своего будущего супруга.

Хотим мы того или нет, покупатель в любом случае сформирует отношение к компании. И вряд ли для этого прочтет тридцать страниц презентации. Первое мнение генерируется сразу, автоматически, на основании нескольких характеристик, бросающихся в глаза. Надо контролировать именно их. Но не только.

Правило Пик-конец

Периодически в СМИ активно обсуждается возможность возвращения смертной казни в России. А что делать, если смертная казнь уже есть, но при этом хочется ужесточить наказание?

Такой вопрос возник в США, когда на улицах резко возросло количество насилия. Было найдено хитрое решение. В ряде штатов, где уже и так действовала смертная казнь, ввели небольшое изменение в законодательство. В случае, если преступление влекло за собой смерть потерпевшего, последнее слово произносили родственники жертвы, а не подсудимый, как было принято раньше. Результат – рост приговоров к смертной казни или пожизненному заключению.

Старшее поколение помнит фразу Штирлица о том, что запоминается последняя фраза. Возможно, мысль приелась и ее не воспринимают всерьез. А жаль. Люди действительно обращают особое внимание не только на первый, но и на завершающий период^[7].

Чтобы доказать это, попробуйте повторить эксперимент Даниэля Канемана и Барбары Фредериксон. Испытуемым приходилось на протяжении минуты держать руку в холодной воде (температура 14 градусов). Затем их попросили сделать то же самое плюс оставить руку в воде с температурой 15 градусов в течение дополнительных 30 секунд.

После участников попросили сказать – какой из двух опытов им легче повторить. Почти 80 % ответили: второй. Мягко говоря, странно. Испытуемые могли провести одну болезненную минуту и прекратить эксперимент. Вместо этого они охотнее соглашались выдержать и эту минуту, и дополнительно еще полминуты столь же малоприятных ощущений.

Просто при оценке события мозгу важнее не длительность неприятных ощущений, а степень их выраженности в самом конце. Во втором эпизоде эксперимента ощущения были чуть приятнее. Даниэль Канеман и Дональд Редельмайер доказали существование этого правила еще одним эффектным способом – с помощью колоноскопии. Исследовав уровень неприятных ощущений при прохождении процедуры, ученые выяснили, что общая оценка болезненности зависит от двух моментов:

- степени боли в последние минуты;
- момента наибольшей боли.

Даже длительные медицинские обследования воспринимались как менее болезненные, если интенсивность боли в эти периоды была ниже.

Проведем мысленный эксперимент: всего лишь одно, но потрясающее блюдо в течение обеда, отличная идея, высказанная в ходе делового выступления, приведут к положительной оценке всего события в целом. Даже если остальные блюда и мысли будут на среднем уровне. Верно и обратное – отравившись в последние дни отпуска, мы скорее сочтем его неудачным, даже если первые десять дней прошли хорошо.

Так же и покупатели. Приобретают товар в интернет-магазине, собираются использовать его на протяжении долгого времени, а в отзывах значительную часть внимания уделяют оценке работы службы доставки, которая не стоила ни копейки и принесла максимум разовое неудобство. Но доставка – последняя в цепи клиентского опыта, и ее запоминают. Точно так же, как и закрывающее заказ блюдо, заключительную фразу продавца или крайнее письмо от компании.

Подытоживаем. Нам свойственно игнорировать длительность событий, мы запоминаем яркие моменты и чем все закончилось, а вот скучные и однообразные периоды в промежутках стираются из памяти.

К примеру, Иисус Христос прожил 33 года. А проживи он 67 лет, изменилось бы представление людей о нем? Вряд ли. Мало кто в курсе, сколько прожили на свете Конфуций, Будда или известные современники. Намного важнее, что они успели совершить в жизни.

Так же и покупатели забывают детали посещения сайта или магазина. Интегральная оценка складывается из нескольких эмоциональных переживаний в ходе потребительского опыта. Все остальное может быть стандартным и безликим. Но первое, пиковое переживание и финальная нота – должны быть позитивными.

И да, не выливайте воду. Она нам еще понадобится.

Аксиома новизны

Любознательность мотивирует людей аналогично чувству голода. В эксперименте Джонни Лау проголодавшиеся люди предпочли узнать ответ на интересный для них вопрос – «единственная пища, которая не портится», нежели поесть.

Человека привлекает новое и необычное. Всегда.

Именно новизна выступает индикатором – на чем надо сосредоточить внимание, так как расходовать энергию для повторного изучения уже знакомых предметов бессмысленно. Исключительно благодаря реакции на новый опыт мы вообще способны учиться.

Большая же часть наших действий происходит в привычной среде, и мы действуем на автопилоте. Поэтому автомобильные аварии часто случаются рядом с домом. Вокруг – знакомые места, и когда мы отъезжаем, то еще не включили внимание на полную катушку, а когда возвращаемся – расслабляемся раньше времени. Мозг вместо активного сканирования местности берет информацию из памяти. Будьте аккуратнее в начале и конце автомобильного путешествия.

А все необычное вырывает нас из привычного контекста и заставляет сосредоточиться. Именно из-за эффекта новизны выпускают «улучшенные версии», товары типа «чай с дофамином», популярны игры «найди 10 отличий». Да что там. Вспомнить хоть Леди Гагу – премию на Video Music Awards она вышла получать в платье из сырого мяса.

Новизна вызывается неожиданностью. Так что помним – по правилам русского языка в конце любого предложения всегда ставится апостроф.

Внимание привлекают и новые элементы привычной ситуации. Давайте проведем быстрый тест на знание основ Библии. Сколько животных каждого вида взял Моисей на свой ковчег? Этот вопрос в письменном виде задавался в исследовании Адама Альтера. Когда

текст печатался стандартным шрифтом, как сейчас в книге, практически все респонденты давали правильный ответ. По два. Каждой твари по паре. Но вот когда текст набирали сложночитаемым шрифтом, то на 35 % больше людей отметили, что в ковчег животных собирал все же Ной, а не Моисей.

Так что если сделать путь покупателя гладким (как мечтают многие компании), то покупатель и будет плавно, не думая, скользить к покупке. С одной стороны, это хорошо. С другой, если вы знаете, что клиенты сравнивают продукт с предложениями конкурентов, не увлекайтесь гладкостью. Внесите пару неожиданных моментов, которые вырвут покупателя из состояния грогги и заставят включить мозг.

Новизна привлекает внимание всегда. Поэтому первая задача на пути изменения человеческого поведения – разрыв привычного шаблона. Только в каком-то случае мы пойдем навстречу, а в другом – убежим прочь. Причем убежим с намного большей вероятностью (читаем главу о пугающей новизне). Внезапная поп-ап-реклама мое внимание привлечет и действительно изменит поведение – я уйду с сайта. Поэтому, используя эффект новизны, вторым шагом обязательно создаем комфорт – показываем, что новизна безопасна.

Кстати, единственная пища, которая не портится, – мед.

Эффект фон Ресторфф

Без внимания новый опыт мы не оставим. Однако стать новым сложно. Наш мозг не вникает в детали, а ищет соответствие с уже имеющимися шаблонами. Пытается подогнать любую информацию под что-то знакомое, и, если ситуация хоть чем-то похожа, мозг запишет ее в привычные рамки.

Ощущение новизны возникает лишь в том случае, когда мозг в принципе не может подобрать ни одного шаблона к ситуации.

Компания, конечно, может верить, что у нее «уникальный» продукт. Но с точки зрения покупателей, эта уникальность легко помещается в шаблон типичного рыночного предложения. Чтобы увеличить продажи, мало просто придумать что-то новое. Например, какие буквы вы видите на картинке?

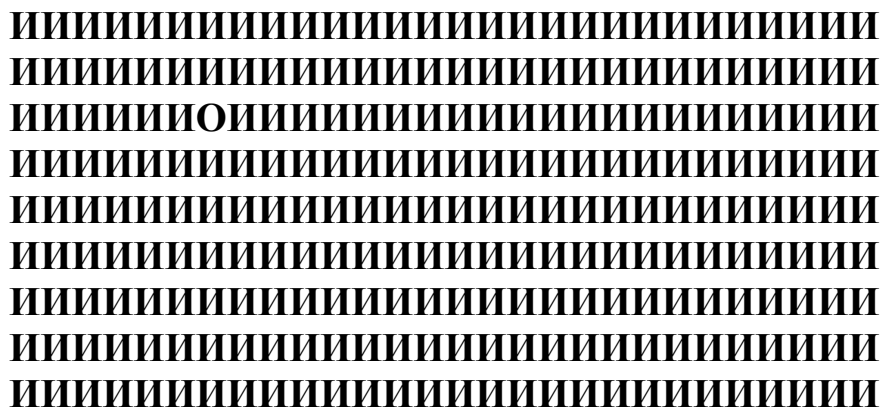


Рисунок 3

Полагаю, что «О». Хотя там есть еще и буква «М». Шестой ряд, шестая слева. Обе буквы отличаются от «И», но мы обращаем свое внимание туда, где выше степень контраста.

Многие директора гордятся тем, что их реклама или продукт – «М», тем, что их предложение отличается от других. Однако этого мало. Просто быть новым, другим – не дает гарантии, что вас заметят.

Мы обращаем внимание и запоминаем то, что выделяется на фоне однородных объектов. Это эффект Ресторффа.

Множество названий используют контраст: «Что такое хорошо и что такое плохо», «Война и мир», «Красное и черное». На ярких противопоставлениях построен ряд приемов риторики, например, антиметатеза – в двух частях предложения одни и те же слова, но в другом порядке, меняющем смысл. Использовалась от Лао-Цзы: «Истинные слова не всегда приятны, приятные слова не всегда истинны», – до Пелевина: «Гламур – это секс, выраженный через деньги, или, если угодно, деньги, выраженные через секс», и народного творчества: «Можно вывезти девушку из деревни, но деревню из девушки не вывезти никогда».

Правда, контрастная информация работает исключительно в связке с эффектом новизны. Например, посчитайте до сотни вслух десятками. Десять, двадцать и так далее.

Ну и как? Вас что-нибудь поразило? Удивило?

Меня на протяжении сорока лет ничего не удивляло. Пока мое внимание не обратили на слово «сорок». А ведь оно не просто выделяется, а в принципе не соответствует остальным названиям. Двадцать, тридцать, пятьдесят в названии десятка всегда есть корень числа, от которого оно произошло. Кроме сорока. Здесь нет ни малейшей связи со словом «четыре». Но мы привыкли к этому слову с детства и внимание этот контраст не привлекает^[8].

Покупатель замечает контрастную и новую информацию. Стратегии бизнеса, напротив, словно загипнотизированные, строятся по одному и тому же шаблону – смотрим на успешного конкурента и делаем то же самое, предлагая чуточку больше или чуточку дешевле. Здравый смысл – самое безопасное место. Поэтому компании тянет к нему как магнитом. В результате они разрабатывают стратегии, в которых не хватает собственных, отличительных свойств.

Иллюзия фокуса внимания

Если мы попробуем снимать видео, размахивая телефоном, результат будет печален. Точнее, смазан. Хорошее изображение получится, когда камера неподвижна. Но наши глаза скачут, словно буйно помешанные лягушки. Мы смотрим, постоянно переводя глаза с одной точки на другую. Поэтому мозг «вырезает» из полученных от глаз данных все периоды движения. А заодно – дорисовывает качество изображения на периферии зрения.

Нам кажется, будто мы воспринимаем мир четким и цветным. А это не так.

Детально, со всеми цветами, мы видим только то, на что устремлен наш взгляд. Чем дальше от фокуса, тем больше размыты данные.

Сфокусируйтесь на звездочке, нарисованной в самом центре первой строчки. Если вы внимательно смотрите только на нее, то заодно увидите буквы «Р» и «Д». Возможно – «Ф» и «Щ». А вот другие – вряд ли. Даже на второй строчке, где шрифт крупнее, увидеть другие буквы затруднительно. Только в последнем ряду, где крайние буквы практически в три раза выше центральных, их можно прочесть, даже если взгляд сосредоточен на звездочке.

Й Т В А Ф Р * Д Щ З Х Ш Г
Е М Т В Ф Р * Д Щ З Х Ц М
Р Ж И В Ф Р * Д Щ З Х М В

Рисунок 4

Честно выполнив упражнение, мы надолго запомним – для человека главным является центральное зрение. Если реклама, продукт на полке размещены в стороне от центра событий, для мозга они все равно что не существуют. Надеяться, будто покупатель станет внимательно и последовательно переводить взгляд по каждому участку экрана или ряду полок, тоже не стоит.

Если товар или текст на сайте расположен далеко от фокуса внимания – он должен быть в разы ярче и крупнее, чтобы его хотя бы заметили.

Ситуация осложняется тем, что мозг мониторит окружающий мир автоматически. Те же глаза вообще движутся сами по себе – мы не приказываем им каждую секунду, куда нужно направить свой взор. Сознательное внимание включается, когда мозг определяет объект, как относящийся к нужной нам в данный момент категории. А для этого надо, чтобы логотип, название бренда или фирменная комбинация цветов распознавались даже в размытом виде, находясь на периферии зрения.

Когда какой-нибудь объект попал в фокус внимания, все прочее игнорируется. Чем дольше мы думаем о вещи, которую хотим купить, – тем больше становится ее ценность. Это иллюзия фокусировки, аналогичная туннельному эффекту в восприятии.

Влюбленный совершает массу сумасбродных поступков. Окружающим они кажутся глупыми. Зачем так стараться ради

обычной девушки? Но для молодого человека девушка занимает весь фокус внимания. Ничего остального влюбленный не замечает, поэтому объект воздыхания кажется чрезвычайно ценным, а поступки – оправданными.

Вы радовались, когда стали владельцем крутого нового телефона? Полагаю, да. А вот насколько вы были счастливы, когда последний раз звонили по этому телефону? Скорее всего, во втором случае уровень счастья был значительно меньше.

Когда мы фокусируем внимание только на принадлежащей нам вещи «в целом», то чем она дороже, тем мы счастливее. Но если начать представлять процесс использования этого же продукта – дорогого телефона, машины, квартиры, – в фокус внимания попадет куча других моментов. И значимость продукта снизится.

Думая о будущем после покупки, человек концентрируется на одном-двух изменениях. Как он подъезжает на новой машине к работе, а окружающие смотрят и восторгаются. В то время, как реальность состоит из множества вещей, включающих в себя поиски парковки, пробки, неумелых водителей на дороге, стоимость страховки, техобслуживания, бензина, да еще и ежемесячные платежи банку.

Точно так же, представляя или вспоминая свой отпуск, люди в целом счастливее, чем в большинстве взятых по отдельности моментов этого отдыха.

Мы переоцениваем значимость предмета, на котором сосредоточены наши помыслы.

В большинстве случаев люди ошибаются в оценке силы воздействия покупки на свое будущее. Поэтому в продажах и описании

конкурентных преимуществ применяйте эффект фокусировки по максимуму. Не дайте покупателю ни единой возможности задуматься об использовании покупки в контексте множества событий реальной жизни.

Но для себя – смотрите на события, занимающие ваши мысли, в масштабе десятилетнего отрезка жизни. Большинство вещей, которые кажутся необыкновенно значимыми прямо сейчас, вообще не выделяются на полотне жизни.

Слепота к изменениям

Следствие иллюзии фокусировки – слепота к изменениям. Благодаря ей совершаются фокусы. И продажи.

В эксперименте Петера Йохансона и Ларса Халла мужчинам демонстрировали фотографии лиц двух девушек и просили оценить, какая из них симпатичнее. Затем выбранную фотографию отдавали в руки испытуемому и просили пояснить, с чем связан его выбор.

Добавим лишь, что экспериментатор заодно был и профессиональным фокусником. И порой, передавая участнику фотографию, менял ее на противоположную – ту, от которой испытуемый отказался. Представьте себе, 93 % испытуемых не заметили подмены. И без всяких проблем объясняли, почему им понравилась девушка, которую на самом деле они отвергли.

В других экспериментах тех же исследователей людям подменяли анкеты с их политическими предпочтениями на полностью противоположные. Меняли выбранный напиток – и лишь треть испытуемых замечала подлог. А главное – люди легко находили подтверждения подsunутой им точки зрения, когда принимали ее за свою. Объясняли «свой» выбор грейпфрутового вкуса вместо яблочного.

Здесь смешаны два эффекта:

- Эффект слепоты по невниманию – сосредоточенность человека на решении какой-то задачи автоматически делает его неспособным замечать происходящие вокруг изменения. В эксперименте испытуемые задумывались над просьбой пояснить свой выбор и игнорировали подмену объекта. К этой же категории ошибок относится известный ролик с «невидимой гориллой».

- Эффект слепоты к изменениям – люди не замечают даже крупных перестановок, если они произошли в тот момент, когда восприятие на долю секунды прерывалось (глаза дернулись в сторону или поле зрения было чем-то перекрыто). Так, в потрясающих экспериментах Дэниела Саймонса и Дэниела Левина прохожие на улицах начинали объяснять дорогу одному человеку, а заканчивали – другому, не замечая подмены собеседника, происходившей, когда его на долю секунды скрывали проходящие мимо грузчики.

Наблюдательность? Да это вообще не про нас. Даже если мы сталкиваемся с чем-то абсолютно невероятным, наш мозг старается упаковать непонятное в рамки привычной реальности.

Если изменения происходят мгновенно (как и большинство изменений в интернете), то покупатель может упустить из виду события, не являющиеся объектом ключевого интереса. Пока общая картина действительности не противоречит ожиданиям человека, нестыковка отдельных деталей внимания не привлечет.

Поэтому, например, цель дизайна сайта: привлечь внимание покупателя – анимацией, контрастом, размером – к новой информации. Не только к кнопке call to action, а к любым сведениям, влияющим на поведение или настроение потенциального клиента. Иначе информация, кажущаяся вполне заметной для разработчика, легко ускользнет от внимания пользователя при перезагрузке страницы. Ну а в долгих циклах продажи обычно полезно начинать общение с «краткого повторения предыдущих серий» – напоминать о пройденном пути, успешном пользовательском опыте и т. п.

Феномен совместного внимания и эффект чирлидера

Нам приятно смотреть на лица. Или на объекты, похожие на лица, – мордочки животных и смайлики. Да что там – мы вообще видим лица людей там, где их нет. Существует масса блогов, где люди выкладывают фото шнурков, кранов и тому подобного, похожих на человеческие лица.

Это феномен парейдолии. Его возникновение эволюционно объяснимо. Умение быстро распознавать лица людей и их эмоции – на расстоянии, в гуще листвы, ночью – давало наблюдателю хороший шанс выжить, заблаговременно подготовившись к появлению врага. Дальше сработал стандартный механизм «лучше перестраховаться» – и человек научился видеть лица людей там, где их нет.

Так вот. Наш взгляд, даже на автопилоте, выхватывает из общего контекста лица. Выискивает в окружающем мире все, что на них похоже. Поэтому использование образов людей в рекламных

материалах вполне оправдано – они привлекают внимание. Но важно еще и куда направлен взгляд данного лица. Если мы увидим, как несколько человек внимательно смотрят в одну сторону, то тоже взглянем туда. Что, с точки зрения эволюции, логично – вдруг там опасность.

Эффект совместного внимания – мы смотрим туда, куда смотрят другие.

Поэтому человек, если уж он появился в рекламе, должен смотреть на продукт, кнопку СТА, в общем, в направлении самой важной, с точки зрения компании, информации.

Автоматическая фокусировка на людях имеет и обратную сторону. Изображение лица, зацепив внимание посетителей, приведет к тому, что клиент потратит часть времени на его изучение. А не на знакомство с предложением компании.

Именно поэтому манекены в магазинах одежды – без головы или со «схематичным» лицом. Задача манекена – наглядно продемонстрировать товар покупателям, которые скользнут по нему взглядом, хорошо если в течение секунды. При наличии у манекена головы вся секунда будет потрачена на изучение выражения его лица.

Но если вы все же решили использовать лица или людей в рекламе – сделайте их более притягательными с помощью эффекта групповой привлекательности. Ведь девочки из группы поддержки во многом кажутся такими симпатичными из-за эффекта чирлидера.

В исследовании Дрю Уолкер и Эдварда Вула испытуемые оценивали привлекательность людей на фотографиях. И выявили, что лицо в окружении других видится более привлекательным. Ну или, по крайней мере, не таким страшеньким. Количество людей в группе не важно – эффект работает как на парах, так и на многочисленных компаниях.

Причина в том, что когда мы смотрим на группу людей, то и анализируем ее как группу – индивидуальные черты «усредняются»

и кажутся более пропорциональными. Кроме того, создается «групповое среднее» – и мы сравниваем человека с ним, а не с идеалом в собственной голове, как происходит при изучении отдельно взятой фотографии.

Так что, направляясь в ночной клуб с целью познакомиться, возьмите с собой пару друзей.

В Urban Dictionary феномен описан примерно так: «Вместе команда чирлидеров выглядит привлекательной, но при более близком рассмотрении каждый участник может оказаться достаточно противным. Другими примерами могут быть канадские студенты – вместе они кажутся крутыми, но по отдельности каждый из них тот еще засранец».

Учитывая, что в рекламе большинства компаний снимаются обычные модели, а время просмотра ролика составляет пару секунд, используйте групповые снимки^[9]. Кстати, неодушевленные объекты также более привлекательно смотрятся в группе.

Слепое пятно и реставрация фоном

Итак, человек плохо воспринимает происходящее на периферии внимания. Отвлекается на изображения людей и упускает из виду происходящие изменения. Но и это еще не все – часть ощущаемого нами мира вообще не реальна, а создана нашим собственным мозгом. Мы действительно находимся в матрице. В задней части сетчатки, где от глазного яблока отходит нерв, фоторецепторы отсутствуют. Наличие слепого пятна в глазу ведет к тому, что мы физически не в состоянии увидеть часть окружающего нас мира.

Для проверки нарисуйте на листе бумаги два крестика, сантиметрах в 10–15 друг от друга. Положите лист на стол перед собой. Закройте правый глаз, левым смотрите на правый крестик, наклоняя и поднимая голову от листка (можно попробовать следить за правым крестиком на рисунке ниже, приближая и отдаляя лицо от монитора). В какой-то момент левый крест исчезнет.



Рисунок 5

Если бы наше восприятие отражало то, что мы действительно видим, то в поле зрения присутствовал бы небольшой провал в реальности. Однако его нет. Потому что мозг, полагаясь на информацию из соседних областей поля зрения, заполняет пустоту

данными, которые, по его мнению, больше всего соответствуют действительности.

Точно так же не стоит рассчитывать, будто у нас все в порядке с восприятием слуховой информации. Ведь это не так. Причина все та же – мы слышим не реальные звуки окружающего мира, а звуки, прошедшие обработку в нашей голове.

В экспериментах Ричарда и Розалин Варрен испытуемым включали аудиозапись текста, в которой предварительно вырезали один звук, заменив его покашливанием. Кашель слышали все. Тем не менее все до единого утверждали, что покашливание не заглушило никакого звука. Даже когда вырезали целый слог, поставив на его место кашель, испытуемые не смогли обнаружить пропущенные звуки. Это эффект реставрации фоном.

Мозг достраивает образ окружающего мира, основываясь на окружающем контексте.

Работать с единой, непротиворечивой информацией проще и удобнее. В данном исследовании мозг подбирает недостающий звук и выдает на уровень сознания «правильный вариант реальности». В итоге человек уверен, будто слышит слово без пропусков, а кашель звучит параллельно речи.

Аналогичным образом мозг заполняет любые пробелы в данных. Когда покупатель проглядел, не обратил внимания, не нашел информации о какой-то характеристике предложения компании, это отнюдь не означает, что в его голове останется неполный образ продукта со знаком вопроса. Скорее всего, недостающая информация автоматически достроится исходя из стереотипов, распространенных для этой категории товаров. Так что, если мы в чем-то уступаем

конкурентам, выгоднее замалчивать тему целиком – чтобы покупатель домыслил целостный образ по стандартным рыночным характеристикам.

Наши органы чувств несовершенны. Фраза классика офтальмологии Германа Гельмгольца: «Если бы мне Господь Бог поручил сделать глаза, я бы сделал их в сто раз лучше», – применима и к остальным физическим процессам.

Только мы об этом не задумываемся. Проведем мысленный эксперимент, предложенный Станиславом Лемом. Мы идем по улице и вдруг встречаем давно умершего знакомого, прямо один в один. И он нас даже узнаёт. Что произошло? Ловкий обман? Необыкновенное совпадение? Люди настолько доверяют своим чувствам, что скорее поверят в воскрешение знакомого, чем в то, что сами повредились в уме. А последнее – значительно вероятнее.

Память. Как мы запоминаем

Эффект Флинна, эффект google

XX век – время технологического прорыва. Количество информации непрерывно растет, научные открытия совершаются во всех областях знания. Образование стало доступнее, плюс повысилась его ценность.

Так что ничего удивительного, хотя и приятно, что в целом по миру наблюдается постепенный рост IQ.

Это эффект Джеймса Флинна, который проанализировал медиану IQ за период с 1932 по 1978 год и выяснил, что она возрастает примерно на 3 пункта каждое десятилетие. Грубо говоря, новое поколение более успешно решает старые IQ-тесты. Аналогичные результаты показали и более поздние исследования.

Прекрасно, прекрасно. Мы все умнеем.
Точнее, умнели.

Потому что сейчас скорее наоборот. Примерно с середины 90-х эффект Флинна исчез или сменился спадом. Причин может быть множество – начиная с методологии самих исследований. Но все же давайте поставим мысленный эксперимент.

Представьте: из голубого вертолета свешивается волшебник и говорит: «У вас есть 15 минут, чтобы ответить на вопрос: “Кто открыл Антарктиду?” Дадите правильный ответ – получите тысячу долларов».

Если мы окажемся в подобной ситуации, то не очень всполошимся. Вбить в Google «кто открыл Антарктиду» и прочесть ответ в описании первого сайта в выдаче займет 8 секунд, я проверял.

Мы спокойны. Знаем, где найти информацию. А это в принципе значит, что знаем и сам ответ. И такая ситуация нас не смущает. Например, сколько номеров телефонов вы помните наизусть? Лет двадцать назад каждый взрослый человек знал как минимум 3–5 номеров. Теперь – нет. Если в студенчестве вы использовали фразу: «Не знаю ответа, но знаю, где посмотреть», то сразу поймете эффект Google.

Люди гораздо хуже запоминают информацию, если уверены, что могут легко ее найти.

Емкость мозга ограничена. Человеку легче запомнить место, где находится информация, чем ее содержание. Если данные находятся на расстоянии пары кликов, смысл в их заучивании пропадает. Мы

перестаем запоминать не только сведения, относящиеся к профессиональной сфере или общей эрудиции, но и информацию личного характера. Не знаем дни рождения друзей – о них напомнит Facebook. Всё в порядке.

На самом деле нет, не всё. Линда Хэнкель изучала воспоминания студентов, побывавших с экскурсией в музее. Одна группа запомнила значительно меньше деталей. В нее входили испытуемые, которых попросили фотографировать произведения искусства. Больше подробностей запало в память тех студентов, которых просили просто рассматривать экспонаты.

Тем, кто, как и я, привозит из отпуска сотни фотографий, стоит задуматься.

Мир поражен цифровой амнезией. Ваш контент, ассортимент на полках, презентацию – всё забудут. Останется лишь общее впечатление. Если оно благоприятно, то при возникновении схожей потребности клиент опять пойдет изучать информацию о вашем сайте, магазине, бизнесе. Поэтому критически важно, чтобы покупатели запомнили дорогу – как вернуться туда, где они могут снова ознакомиться с информацией о компании.

В личной жизни эффект Google скрывает за собой огромную проблему. Хранить информацию во внешних источниках проще. Однако мы думаем тем, что у нас в голове, а не тем, что лежит в интернете. Цифровая амнезия, уменьшая количество информации «на входе», ухудшает результат на выходе.

Ах да. Сэкономлю, кому надо, 8 секунд. Антарктиду открыли наши соотечественники, Фаддей Беллинсгаузен и Михаил Лазарев.

Метод Шерлока Холмса

Большую часть информации о продуктах и брендах, как не самую важную в жизни, покупатели хранят в цифровой памяти. В голове откладывается лишь самое главное. Дабы понять, что мы считаем «главным», а что забываем – проверим собственную память.

Итак, мы вошли в комнату, чтобы что-то сказать или сделать.

И вдруг забыли, что хотели сказать. Или сделать.

С этим сталкивались все. Причина забывчивости именно в том, что мы вошли в комнату. Это «эффект дверного проема». Наш мозг автоматически чистит ненужный кэш. Точнее, краткосрочную память. С точки зрения мозга, если мы переместились в новое место, информация о том, где мы были несколько минут назад, уже не представляет особой значимости для выживания. И ее можно удалить. А заодно порой стираются и мысли, «принадлежащие» другой комнате, где они возникли.

Чаще всего подобное происходит с новыми идеями. Мы еще не обдумывали их в разных условиях, они с точки зрения мозга относятся к «малозначимым предметам обстановки» и сбрасываются. Именно поэтому, чтобы исправить баг, вспомнить, что забыли, мы возвращаемся туда, где мысль впервые пришла в голову.

Сбой в системе вызывают даже виртуальные дверные проемы. В эксперименте Габриэля Радванского одна группа испытуемых собирала в рюкзак вещи, разбросанные по компьютерной модели дома. Другая делала то же, но в пределах одной комнаты. После выполнения задания значимо большее количество предметов вспомнили участники второй группы.

Эффект дверного проема срабатывает и при переходе между отдельными разделами сайта. Особенно если они визуальны непохожи друг на друга. Поэтому, если путешествие покупателя предполагает хождение клиента по разным страницам, напоминайте «краткое содержание предыдущих серий», дайте возможность «сохранить», «отложить для сравнения».

Шерлок Холмс, объясняя дедуктивный метод доктору Ватсону, поинтересовался: сколько ступенек ведет из их прихожей в комнату. Давайте и мы проведем небольшой эксперимент. Вспомните 500-рублевую купюру. Что на ней нарисовано?

Проблема в том, что мы забываем не только новую, но и хорошо знакомую информацию.

Ведь это важный предмет. Деньги. Мы их точно видели. Держали в руках. Сотни, а то и тысячи раз. Полагаю, некоторые вспомнили пару общих деталей. Например, там есть памятник. И парусник. А что еще? Еще там нарисованы панорама Соловецкого монастыря и морской вокзал Архангельска. Памятник, кстати, Петру Первому.

Если вы вспомнили даже количество мачт у парусника – то, скорее всего, входите в 5 % людей с отличной памятью на мелкие детали. Ну а для большинства людей, в том числе и меня (я, придумывая этот эксперимент, не вспомнил вообще ничего), верна фраза Шерлока Холмса: «Вы смотрите, но не наблюдаете, а это – большая разница».

На самом деле у нас может быть превосходная память. Просто, чтобы запомнить, нужно осознанно сосредоточиться на том, что хотим сохранить в памяти. В случае с пятисоткой это вряд ли придет кому-то в голову. Знание таких мелочей не дает никакого преимущества. Мы помним, что купюра «фиолетовенькая», и этого достаточно, чтобы найти ее в бумажнике.

Очень часто люди представляют память как видеоархив, где хранится вся информация их жизни. Ну а если чего-то не помнят – значит, файл с записью слишком далеко, но «его можно вытащить под гипнозом». Это не так. Наши представления о количестве запоминаемой информации сильно преувеличены.

Практически все, что мы «вспоминаем», на самом деле придумывается непосредственно в момент вспоминания.

Люди забывают детали даже важных и хорошо знакомых предметов. Так что не стоит надеяться, будто покупатель уловит все тонкости и нюансы рекламы – особенно если в ней отсутствует связь с его проблемой.

Теория пластилиновой памяти

Если у нас существуют проблемы с припоминанием даже хорошо знакомых вещей, следует разобраться – а что же мы все-таки запоминаем? Начнем с простого эксперимента, который приводит Леонард Млодинов.

Внимательно прочтите следующий список слов: *конфета, кислый, сахар, горький, хороший, вкус, зуб, славный, мед, газировка, шоколад, сердце, торт, съесть, пирог.*

Нет-нет. Вернитесь и правда внимательно прочтите, а не то что пробежали глазами, и все, типа занятой человек. Теперь уберите список из поля зрения. Закройте страницу ладошкой. Постарайтесь вспомнить, какое из трех слов – «вкус», «смысл», «сладкий» – было в тексте? Может, там были все? Или одно? Или ни одного? Вспоминаем, вспоминаем.

Итак. Практически все помнят, что перечень не содержал слово «смысл». Большинство помнит, что присутствовало слово «вкус».

Но главный момент теста заключается в слове «сладкий». В экспериментах Даниэля Шэктера большинство, а у Леонарда Млодинова – примерно половина участников заявили, что слово присутствовало в списке. Я, кстати, тоже так сказал. Хотя его там нет.

Человеческая память запоминает не детали, а суть. Идею, на основании которой при припоминании додумываются детали.

В нашем маленьком эксперименте такую «идею» рождает окружающий контекст. Другие слова перечня убеждают мозг, что слово «сладкий» должно там присутствовать.

Вдолгую о компании запоминают один-два фактора. И лучше проконтролировать, чтобы главным, тем, что бросается в глаза, было именно то преимущество, которое компания считает важным для победы в конкурентной борьбе.

Кроме того, покупатель в основном запомнит те факты, которые соответствуют его привычной точке зрения (подробнее – в главе «Предвзятость подтверждения»).

Так, участников эксперимента Элмера Джонса и Рудольфа Кохлера спросили о причинах изменения климата: природа или деятельность человека?

Позицию людей выслушали, после чего всем дали один и тот же длинный перечень, содержащий аргументы в пользу обеих точек зрения. Список содержал как логичные доводы «парниковый эффект с высокой долей вероятности изменяет климат...», так и откровенный бред в стиле «мировое правительство подкупает ученых, заставляя их говорить об изменении температуры». Некоторое время спустя участников попросили припомнить как можно больше доводов. Результат: люди запомнили правдоподобные аргументы, которые поддерживали их личное мнение, и бредовые доводы в пользу противоположной точки зрения.

Потому что если новые факты нам не нравятся, не укладываются в привычную ситуацию, то и запоминать мы их не будем. Это – следствие закона простоты, по которому работает наш мозг: впихнуть пазл, который не соответствует сложившейся картинке мира, трудно. Легче его выбросить и забыть. Вообще забывать у нас получается замечательно.

Закон ненадежного свидетеля

Когда утром мы не в состоянии вспомнить последние пару часов отличной вечеринки – значит, имел место широко известный, хоть и не самый приятный, пример фрагментарной потери памяти. Под действием выпитого наступает алкогольный блэкаут. Но есть и другие причины забывчивости.

Разрушительное воздействие на память оказывают и ситуации эмоционального возбуждения.

Попробуем вообразить себя участником эксперимента Элизабет Лофтус. Мы сидим у двери, ведущей в кабинет экспериментатора, и ожидаем своей очереди. Вдруг из комнаты раздаются невнятные крики, слышится шум передвигаемых предметов, звук падения, дверь распахивается, из нее вылетает человек с окровавленным ножом в руках и ошалело оглядывается вокруг. Читая книжку, понимаешь, что это всего лишь переодетый актер и на ноже – краска. А вот участники испытали реальный стресс. После чего были практически не способны вспомнить детали пережитого события, единственное, что запомнилось, – окровавленный нож. Это «эффект оружия» – все внимание фокусируется на опасном объекте.

Помимо внимания, агрессивные стимулы сами по себе вызывают агрессивное поведение. Поэтому, доставая оружие, вставая в оборонительную стойку, даже просто приняв нахальный вид, помним – это провоцирует противника на ответные действия.

Другие участники эксперимента, слышавшие шумное обсуждение проблем с компьютером и видевшие обычного человека, выходящего из комнаты, запомнили значительно больше деталей.

Результат подтверждается и практикой криминальной психологии – примерно половина свидетелей правонарушения (в том числе и сами преступники) затрудняются с припоминанием момента преступления. Так что слишком сильный аha-момент, за которым так любят гоняться некоторые интернет-маркетологи, может стереть из памяти как негативные, так и позитивные впечатления потребительского путешествия.

Возбуждение и стресс не только уничтожают реальные, но и добавляют ложные воспоминания.

Схожий эксперимент. Идет лекция. Внезапно в аудиторию врываются вооруженные люди, звучат выстрелы, профессора уводят. Вскоре лектор возвращается, слушателей успокаивают и просят описать – чему они только что были свидетелями.

И показания расходятся. Хотя с момента происшествия прошло несколько минут, количество нападавших у свидетелей отличается в разы. Кто-то помнит, как профессора утащивали силой с мешком на голове, кто-то утверждает, будто лектор шел самостоятельно. Трюк с перестрелкой на лекции был придуман еще сотню лет назад Францем фон Листом и неоднократно повторялся, в том числе и в СССР^[10].

В реальной жизни всё печальнее. В США ежегодно проводится несколько десятков тысяч опросов свидетелей. И, согласно исследованию Гарри Уэлса и Элизабет Олсен, в 20–25 % случаев свидетели указывали на точно невиновных людей, включенных для массовки и имеющих алиби: полицейских, других заключенных и т. п. Итак, в четверти случаев свидетели ошибаются. Но при этом, если они обвиняют человека, которого подозревают и правоохранные органы, их показания считаются заслуживающими доверия. Хотя проводились эксперименты – даже когда преступник отсутствует на опознании, в половине случаев свидетели выбирают кого-то «больше всего похожего». После появления анализа ДНК выявили множество

дел, когда люди попадали в тюрьму из-за ошибочных свидетельских опознаний.

И что? А ничего. Даже в США по-прежнему можно вынести приговор только на основании свидетельских показаний. Так как они понятны. Косвенные улики, научные доказательства – слишком сложно для обычного присяжного. А вот фраза: «Да, я видел – преступник он» – ясна и доступна.

Свидетели обманывают не нарочно. Сама конструкция нашей памяти не дает возможности точно помнить – что же произошло. Так что всегда записывайте результаты важных переговоров с клиентами. Сразу же. Желательно прямо на встрече – и тут же согласовывайте со всеми участниками. Все равно каждый запомнит свою версию событий, но так разночтения хотя бы будут сведены к минимуму.

Ложная память и стоимость ужина с Богом

Несмотря на сомнения в достоверности наших воспоминаний, сокровища памяти в прямом смысле являются сокровищами для людей.

Позвольте задать серьезный вопрос. Скажите, сколько вы готовы заплатить за настоящее путешествие по Галактике? Ну, или за ужин вдвоем с Богом? Что готовы отдать за самое, без преувеличения, знаменательное событие в вашей жизни?

Теперь, по традиции, второй вопрос. Сколько вы готовы заплатить за это же космическое путешествие или ту же встречу с Богом, но с учетом, что сразу же по окончании события вы его забудете? Окончательно и бесповоротно. Ни единой детали в вашей памяти попросту не сохранится. Как будто ничего и не было.

Со слов Рольфа Добелли, у которого я и взял данные вопросы, во втором случае большинство людей вообще не готовы платить. Ну, или значительно меньше. Свои воспоминания люди ценят больше, чем реальную жизнь.

Задача бизнеса – создать не столько хороший потребительский опыт, сколько воспоминания о нем.

И это возможно. Наша память чрезвычайно пластична. Мы уже знаем, что человек хорошо помнит общий ход событий, но плохо – детали. И, если мы попытаемся добиться подробностей, скорее всего, он восполнит их выдумками, после чего начнет верить в им же самим придуманные воспоминания. Поэтому создать ложную память можно искусственно. Внедрить в память воспоминание о несуществующем случае и сформировать отношение к нему.

Так, Кимберли Вейд создала у участников ложные воспоминания об их полете на воздушном шаре. Испытуемому давали его настоящие детские фотографии, полученные от членов семьи, где он был участником разных событий. А также несколько поддельных фото, где изображался его несуществующий полет. После чего просили вспомнить все возможное об истории на каждой фотографии. Вопрос повторяли через три и семь дней.

Через неделю половина участников эксперимента «вспомнили» свой полет. Причем с намного более красочными и детальными подробностями, нежели можно было разглядеть на фотографиях.

Этому отчасти способствует то, что с течением времени наша память в прямом смысле «сглаживает» объекты. Информация упрощается, действия подводятся под привычные стандарты и стереотипы. Еще сто лет назад гештальт-психологи заметили, что если показать фигуру неправильной, зазубренной формы, то вспоминаться будет что-то более обтекаемое и симметричное. Воспоминания усредняются – так мозгу с ними проще и быстрее работать.

Экспериментов по созданию ложной памяти проводилось множество. Люди верили, что на них нападала собака, они лежали в больнице, терялись в торговых центрах и т. д. и т. п. Память – не самый надежный механизм.

Существует и простой способ создания малозначимых ложных воспоминаний. Человеку вскользь, как бы между прочим, упоминают о событии, которого не было. Информация ни в коем случае не должна звучать в качестве основной темы или аргумента в разговоре. Через пару дней задают вопрос: «А помнишь?..»

Источник ложной информации – если фраза брошена мимоходом – человек забывает. А вот посеянное воспоминание способно прорасти. Вероятность успеха – от 15 до 50 %. Хотя в случае с человеческой памятью можно особенно не заботиться о насаждении ложных впечатлений. Наш мозг прекрасно справится с данной задачей самостоятельно.

Эффект незавершенного действия

Стоит признать: о некоторых вещах мы помним отлично. Например, существуют дела, которые мы должны были сделать и не сделали. Обещали позвонить и до сих пор не позвонили. Получили срочное письмо, но до сих пор не написали ответ. Несколько месяцев обещаем старому другу встретиться, но все никак не находим свободного времени. Периодически такие мысли взрывают мозг изнутри.

Это эффект Зейгарник, то есть эффект незавершенного действия – человек стремится закончить начатое действие, даже если оно бессмысленно. Люди значительно лучше запоминают действия, которые не довели до конца.

Официанты помнят заказы, которые должны принести, но не могут вспомнить блюда, поданные ими только что. За счет эффекта незавершенного действия работают кнопки «подробнее», «узнать результат» и т. п. Неполная информация в рекламной ссылке побуждает переходить по ней – чтобы узнать недостающие элементы.

Всего лишь иллюзия незавершенности процесса способна привести к желанию закончить действие.

Джозеф Нуньес и Хавьер Дрезе провели эксперимент с карточками лояльности на автомойке. Одним людям давали листок с восемью пустыми ячейками, другим – с восемью пустыми и двумя «стартовыми» наклейками. В обоих случаях для получения бесплатной мойки требовалось помыть машины восемь раз.

В первой группе недостающие наклейки получили (то есть помыли машину нужное для подарка число раз) 19 % клиентов. А во второй группе – 34 %. Начатое за покупателя действие определило дальнейшие шаги клиента.

Эффект незавершенного действия – один из факторов того, почему мы толстеем. Отчасти виной тому – привычка съесть все, что положено в тарелку. Мы воспринимаем еду на блюде как одну порцию и съедаем ее до конца, даже если положено больше, чем нам нужно или хочется.

Чем ближе к нам цель, тем больше усилий прилагается для ее достижения. Даже крысы бегут по лабиринту тем быстрее, чем ближе они к награде. И мы, люди, ничем не отличаемся от грызунов. Сформируйте впечатление, что цель неподалеку. Например, McKinsey советует разбивать кредит на составные части, показывая не общий долг, а ближайшие цели по выплате и степень их достижения.

В программах лояльности важно ощущение, что процесс накопления баллов уже запущен. Покупатель скорее воспользуется картой, где на счету 5000 баллов, а подарок выдается при достижении 15 000, чем картой с 0 баллов и подарком при 10 000.

Создайте иллюзию начала процесса покупки. Действуйте, как если бы потенциальный покупатель уже являлся вашим клиентом.

Эффект телескопа

Даже если человек в точности запомнил само событие, не факт, что он помнит, когда оно произошло. Попробуйте угадать год, а лучше год и месяц, когда произошли следующие события:

- началась война в Сирии;
- вышла первая серия «Во все тяжкие»;
- принес присягу в качестве президента Дональд Трамп.

Наиболее распространенная ошибка: недооценка количества времени от достаточно удаленных событий.

И, наоборот, сдвиг дальше в прошлое эпизодов, произошедших сравнительно недавно.

Причина – с возрастом недавние события забываются быстрее, нежели случившиеся много лет назад. В сорок лет ситуации, произошедшие 10–15 лет назад, воспринимаются примерно одинаково давними. Итак: «Во все тяжкие» – январь 2008-го; Сирия – март 2011-го; Дональд Трамп – январь 2017 года.

Эффект телескопа имеет прикладное значение для маркетинговых исследований. Из-за него покупатели ошибаются с припоминанием времени своей последней покупки, сдвигая ее в прошлое или будущее. И в силу этого завышают или занижают вероятность повторных покупок.

Феномен «розовой интроспекции»

Не важно, придумано воспоминание или нет, оно способно иметь вполне реальную эмоциональную окраску. На момент написания книги мне исполнился сорок один год. Так что я могу брюзжать, что раньше трава была зеленее, яйца – круче, а дома – выше. И не только я.

Jack Daniel's – самый популярный бренд виски в США с полуторавековой историей. Так что имеет право дважды поставить слово «old» на этикетке, убивая двух зайцев сразу – создавая иллюзию длительного срока выдержки и напоминая о старых добрых временах.



1950



1900



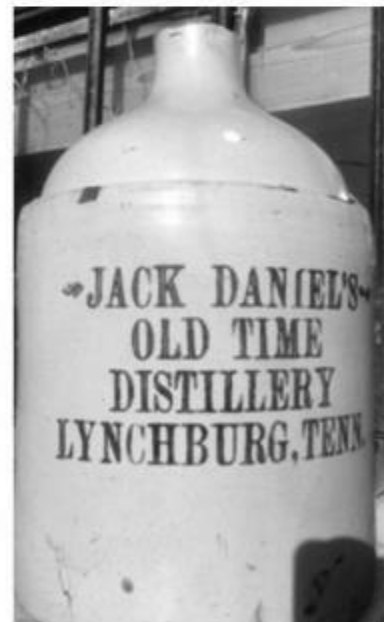
сейчас



1900



1880



1870

Рисунок 6

Воспоминания о прошлом поднимают настроение, так что компания поступает абсолютно правильно. Поэтому же собирают множество лайков посты, напоминающие, во что мы играли в детстве, какую

музыку слушали, как одевались, что читали и смотрели. Романтическая ностальгия с равным успехом возникает как у подростков старшего школьного возраста, так и у мужчин лет пятидесяти.

Не потому, что прошлое в обязательном порядке содержит потрясающие впечатления. Просто чаще всего мы вспоминаем события более позитивными, чем они были в реальности. Так возникает феномен «розовой интроспекции». Мысль о старых добрых временах повышает самооценку и создает ощущение собственного благополучия.

Кроме того, в силу эффекта статус-кво человек привязывается к тому, чем обладал раньше. Купив новую рубашку, я не начинаю презирать старую. А к значимым вещам эмоциональное отношение сохраняется на долгие годы. Я до сих пор с теплотой вспоминаю свой «Москвич 2040» и все то, что пережил вместе с ним. И из-за него, кстати. На мой взгляд, суть феномена «розовой интроспекции» прекрасно описана в заключительной фразе из Винни-Пуха: «Но куда бы они ни пришли и что бы ни случилось с ними по дороге, здесь, в Зачарованном Месте на вершине холма в Лесу, маленький мальчик будет всегда, всегда играть со своим медвежонком».

Существование феномена поддерживается базовым свойством памяти – негативные события стираются, помогая пережить болезненные моменты жизни. Точнее, это работа механизма психологической адаптации, который мы разбирали в главе о счастье.

Интуитивно кажется, что о прекрасном, но безвозвратно ушедшем прошлом имеют право брюзжать старики, которые его помнят. В частной жизни, в принципе, верно. Но в бизнесе все по-другому.

Вернемся к Jack Daniel's. И в середине, и в начале прошлого века, и на бутылке 1880 года, да даже на самых первых галлонах виски, произведенных компанией, – два из семи слов на этикетке отсылают к старине (фраза «old time»).

Так что пользуемся секретом американской винокурни: связать продукт с ностальгическим воспоминанием целевой аудитории – прямо или с помощью фоновой музыки, дизайна – способен любой стартап незамедлительно после его создания.

Эмоции. Что мы чувствуем

Проблема PowerPoint

Инвестиционные банки иногда предлагают возможность войти в капитал стрессовых активов по цене ниже балансовой стоимости. Финансовая модель прогнозирует рост DCF и положительный NPV, но обычно такие инвестиции несут отрицательную доходность.

Это легко доказать – сделать необходимые расчеты, показать таблицу в Excel, наглядно нарисовать в PowerPoint. Только нудно и скучно. Забывается по мере прочтения. Хотя в принципе – верно.

Слайды презентации с ровными рядами буллетов – контент, от которого сложно ожидать взрыва эмоций. Но в глубине души мы уверены – решения принимаются по принципу: проанализировал данные – подумал – сделал. При чем тут эмоции? Только и на работе, и дома мы в первую очередь люди, а не покупатели или менеджеры.

Я как человек, заседавший в советах директоров десятка компаний, скажу: вас выслушают, покивают и согласятся. Спорить никто не будет. Но то, что презентация станет катализатором решения о немедленном начале масштабных перемен, – не факт. Даже если вопрос важен – на советах директоров другие вопросы так же важны. Есть риск затеряться между проблем.

Кроме того, все эти квадратики, кружочки и стрелки здорово смотрятся в мире PowerPoint. Но требуют осмысления. Не действуют на мозг напрямую. А смысл хорошей картинки схватывается мгновенно^[11].

Для осуществления крупных изменений рациональных доводов порой недостаточно. Ну а если люди еще и не хотят что-то делать – аргументы оказывают очень слабое влияние. Люди понимают, что курить и есть фастфуд вредно. Но едят и курят. Безразличие глухо к аналитическим данным.

Так, один менеджер, представляя на совете директоров идею нового продукта для женщин, заявил: «Чтобы узнать позицию потребителей, мы провели небольшое маркетинговое исследование». И включил видео.

Следующие несколько минут члены совета директоров находились в легком шоке. Потому что в ролике мнение о продукте высказывали их жены и дочери. Которые, кстати, с удовольствием согласились помочь в исследовании, сохранили тайну до дня заседания и высказались «за» создание продукта. Хоть члены семьи и не вполне являлись целевой аудиторией (о чем честно сообщили членам совета директоров), эмоционально нагруженное мнение «своих» перевесило.

Только найдите правильный баланс. Рисунок человеческого мозга в разрезе мало кого поразит. Но если принести и предложить разрезать настоящий человеческий мозг – запомнить-то презентацию запомнят. Причем надолго. Только не факт, что она приведет к желаемым результатам.

Стандартный подход с графиками и стрелочками работает, когда известны все параметры и картинка будущего понимается однозначно. Но большинство планов, достойных презентации, касаются совсем другого. Новых решений в неопределенном будущем со множеством допущений и предположений.

Аргументы без включения эмоций редко оставляют глубокий след в душе покупателей. Использовать можно любые эмоции. Главное – использовать.

Позитивные и негативные эмоции

Какая эмоция является самой опасной для отношений? Вопрос спорный, но, по-моему, губительней всего – скука. Согласно теории эмоций Келлермана-Плутчика, скука вообще является ослабленной версией отвращения.

Тем не менее «скучно» – идеальный термин для описания клиентского пути большинства компаний. Бизнес боится спугнуть покупателя и тщательно устраняет все неровности, способные вызвать эмоции. А в результате покупателю становятся безразличны и продукт, и бренд компании.

В рекламе, напротив, компании стремятся «воздействовать на эмоции», ставят агентствам задания по разработке веселых, новаторских, вовлекающих, позитивных роликов. В результате – выпили сока, и все улыбаются. Использовали стиральный порошок – и

улыбаются. Что бы ни рекламировалось – покупателю демонстрируют счастливых людей.

А зачем вообще нужны позитивные эмоции? Нет, они, конечно, очень приятны. Все довольны, улыбаются и не дерутся. Но в чем их эволюционная польза?

Позитивные эмоции нужны для расширения спектра наших действий.

Когда нам хорошо, мы на все смотрим с интересом, хотим общаться, готовы к изменениям, стремимся достичь цели. В общем – с оптимизмом воспринимаем окружающий мир и перестаем бояться новизны.

А вот негативные эмоции мотивируют в рамках базовой реакции «бей-беги». На нас наорали – мы орем в ответ или сжимаем зубы и злобно молчим. Подобные эмоции заставляют четко сфокусироваться на проблеме.

Так что лучше учитывать – какие именно эмоции нужны. Если ситуация требует проявления находчивости, нестандартных шагов, поиска новых путей – вселяем в сотрудников или покупателей оптимизм. Ободряем, показываем жизнеутверждающие примеры и обещаем золотые горы.

Приводя же доводы в стиле «бизнесу – конец» или «нас всех уволят», мы мотивируем людей действовать строго в рамках привычных им схем. Такие аргументы помогают для стандартных задач, к примеру: «увеличить количество холодных звонков на 20 %».

Компании инстинктивно тяготеют к использованию позитивных эмоций. Точнее, избегают негативных, ведь «негатив – это что-то плохое». При этом подразумевается, что «потребность покупателя», с которой все так носятся, является чем-то хорошим. Только на самом деле, когда мы довольны, лежим и улыбаемся – нам ничего не надо. Потребность – когда плохо, чего-то не хватает. В самом начале пути

клиента лежит боль. Как сказал бы Будда: существует страдание и существует причина страдания – жажда или страстное желание.

Просто мы привыкли, что после возникновения потребности следует ее удовлетворение, в результате формируется связка «потребность – удовольствие».

И компании делают упор на радостных моментах. Улыбаются, стремятся очаровать. В результате шанс, что неизгладимое впечатление произведет улыбка актера именно в нашей рекламе, невелик. Скорее ролик будет полностью незаметен на общем эмоциональном фоне. Так что подумайте о расширении спектра. Ведь есть еще интерес, удивление, любопытство – да хоть «благородная ярость».

Более того. Вообще-то гнев, ярость и страх мотивируют сильнее. Наш мозг быстрее распознает недовольные лица. Мы вообще учимся на неприятных ощущениях. Врожденное стремление избежать боли сильнее, нежели тяга к наслаждениям. Детям можно бесконечно запрещать делать что-то, но, коснувшись горячей плиты, они сразу принимают решение больше так не поступать. Именно поражения учат нас победам.

Внимание привлекают смерть и разрушения. В Средневековье значительная часть развлечений была жестока, да и сейчас насилие остается одним из факторов привлечения пользователей. СМИ вытаскивают негатив, рассказывают о трагических происшествиях, большинство компьютерных игр связаны с убийствами, а самые кассовые топовые фильмы – скорее о войне и разрушении, нежели о любви пары геев-ковбоев.

Чтобы вдохновить людей, требуется задействовать эмоции. Тогда мы вправе рассчитывать на изменение их поведения.

А проще всего эмоции включаются изменением контекста.

Ошибка атрибуции эмоций

Если мы отправимся в поход по национальному парку «Река Капилано» в Ванкувере, то дойдем до подвесного моста длиной около 140 метров, расположенного на высоте 70 метров над рекой.

Допустим, мы набрались храбрости и перешли через раскачивающийся мост. На другой стороне встречаем симпатичную девушку, которая просит пройти короткий опрос. После чего дает номер своего телефона, на случай «дополнительных вопросов со стороны участников исследования». В парке есть еще один мост – широкий и каменный. На нем стояла та же самая девушка и проводила тот же опрос. Так вот – ей позвонили половина мужчин, перешедших висячий мост, и лишь 12 % – перешедших по обычному мосту.

Это реальный эксперимент «высокий мост», поставленный Дональдом Даттоном и Артуром Ароном. К нему можно придирается, но он фиксирует существующую ошибку атрибуции эмоций.

Нашему мозгу нужны понятные причины, объясняющие ситуацию. Понятные, а не правильные. Кажущаяся опасность перехода по подвесному мосту ведет к повышенному сердцебиению, прерывистому дыханию, сухости во рту, вспотевшим ладоням. А так как все эти признаки еще не успели пройти и присутствуют во время беседы с девушкой – мозг считает их показателями того, что она нам нравится.

Сами люди этого, естественно, не признают. Никто не сказал: «Я позвонил, потому что был взбудоражен переходом через мост». В качестве причины все говорили другое: «Привлекательная девушка».

Похожие исследования проводились и в обычных ситуациях. В экспериментах Грегори Уайта мужчины с повышенным сердцебиением (после бега на дорожке или прослушивания жуткой истории) выше, нежели участники со стандартным сердечным ритмом, оценивали привлекательность девушки, показанной на видео.

Для проверки ехать в Канаду не обязательно. Другой пример. Клуб, громкая музыка, цветовые эффекты, может, энергетика глотнули. Мозг взбудоражен. И когда мы с кем-то знакомимся – мозг ошибочно полагает, будто бы возбуждение связано с человеком. А это может быть не так – и повторная встреча в тихой обстановке разочаровывает.

Контекст создает эмоции. Если вместо стандартного конференционного зала набить людей в маленькое помещение без стульев – уровень энергетике моментально изменится. Правда, дальше потребуется направить эмоции в правильное русло.

Если продукт не соответствует желаемым эмоциям, не обязательно менять функционал. Можно «дотягивать» или, наоборот, снижать уровень эмоционального отношения к товару, изменяя лишь контекст ситуации продаж.

Стокгольмский синдром покупателя

Как-то раз студентов Стэнфорда пригласили поучаствовать в эксперименте по оценке производительности труда. Их заставляли одной рукой класть катушки в лоток, вынимать и снова класть. Нудное и скучное занятие.

Потом им заплатили. В одной группе – каждому по доллару. В другой – по двадцать. После чего участники заполнили опросник, указывая свое отношение к исследованию. Те, кто заработал двадцатку, писали правду о монотонной и скучной работе. Они могли себе в этом признаться, так как было оправдание – неплохой заработок. Участники, получившие доллар, подобного внутреннего оправдания не имели. Поэтому говорили о «новом интересном опыте», «увлекательной и необычной задаче». Чтобы не чувствовать себя лузерами, им пришлось придумывать внутреннюю мотивацию.

Точно так же на скачках люди склонны оценивать свои шансы на выигрыш как «хорошие», если они еще стоят в очереди к букмекеру. Но стоит им сделать ставку, как на тот же вопрос они отвечают: «отличные».

В бизнесе подобное поведение называется «стокгольмским синдромом» покупателя. Представьте, порой мы ошибаемся и под влиянием эмоций, скидок, иных обстоятельств покупаем ненужную или чересчур дорогую вещь. Приносим домой, где на пороге нас встречает супруг с вопросом: «А зачем это? Сколько-сколько оно стоит?!» Ситуация прекрасно описана в диалоге Матроскина и Шарика в мультфильме «Зима в Простоквашино»:

– Говорил я этому охотнику – купи себе валенки! А он что?

– Что?

– Пошел и кеды купил – они, говорит, красивее.

Мы не любим испытывать когнитивный диссонанс. Скажу проще: никому не нравится чувствовать себя идиотом. Поэтому придумываются аргументы, объясняющие решение купить ненужный товар: «зато красиво», «может, и пригодится», «потом продам дороже», «с завтрашнего дня начинаю учиться играть на этой штуковине». И так далее.

С точки зрения бизнеса, стокгольмский синдром – это хорошо. Его надо поддерживать, так как после покупки, особенно товара импульсивного спроса, эмоции улетучиваются. Без активного продавца, красивой рекламы дома, на диване, продукт может показаться как-то «не очень». И мы ищем оправдания действиям той части своего «я», которая приняла неправильное решение. Время возврата покупки в английском языке так и называется – *cooling-off* (период охлаждения, остывания).

Поведение покупателя, вызванное подходом «Мне нравится этот продукт – значит, он лучше всех – я его куплю», часто ведет к разочарованию после того, как отданы деньги. Помогайте покупателям, когда эмоции схлынут.

Аналогично в личной жизни. Физиология влюбленности – буря гормонов внутри нас, запускающая кардинально новую модель поведения. Чтобы понравиться избраннице, мы тратим деньги, силы и время, демонстрируя себя с лучшей стороны. Хотя в другой момент времени расходы на конфетно-букетный период показались бы глупой тратой. Однако постепенно гормональный фон успокаивается. Поэтому с течением времени требуется прикладывать силы для поддержания отношений.

Практически все компании заявляют: «Конечно, мы заботимся о наших клиентах. Поддерживаем отношения». Присмотревшись, обнаруживаешь, что забота заключается в неохотном согласии обменять товар, если это предусмотрено законом. Плюс бомбардировка клиента рассылкой «у нас сегодня акция».

Странная какая-то поддержка. Примерно как звонить бывшей, только чтобы попросить у нее денег, и полагать, что мы сохранили прекрасные отношения.

Если бизнес построен на импульсивных покупках, инвестируйте в предоставление покупателям дополнительной ценности в момент, когда эмоции идут на спад. Хотя бы вложите или напишите на упаковке перечень кратких и простых преимуществ: почему товар замечательный. Если лояльность к бренду важна, стоит и после покупки направить «ободряющее письмо». Дополнительно сказать покупателю, что он молодец, сделал правильный выбор (даже если деньги уже у нас в кармане), никогда не помешает.

Подготовьте аргументы, которыми покупатель сможет воспользоваться впоследствии, – для оправдания собственной покупки.

Эффект эмоционального опережения

Если эмоции клиента схлынут после покупки – неприятно, но, с точки зрения бизнеса, не так уж и страшно. Ведь товар куплен. Деньги в кассе. Намного опаснее, когда эмоции исчезают до покупки, что может произойти в случае приобретения люксовых вещей. В вашей жизни был момент, когда вы достигли цели, о которой мечтали, к которой долго и упорно шли – а вот потрясающей радости почему-то не почувствовали?

Если был – вы столкнулись с действием эффекта эмоционального опережения. Когда мы приближаемся к финалу, то в какой-то момент понимаем – всё. Цель точно будет достигнута. Остались какие-то мелочи – оформить документы, забрать товар и т. п. Именно момент осознания «цель достигнута» и есть пик наибольшего эмоционального переживания.

Только мы-то ждем совсем другого. Полагаем, что счастье наступит непосредственно в момент распаковки коробки нового айфона, получения премии в руки, проставления пятерки в зачетку. И поэтому думаем, будто бы от момента осознания до момента фактической реализации цели эмоциональный накал продолжит расти, а он, наоборот, снижается. Так как эмоция уже «отработана». И когда в момент фактического достижения цели ничего не происходит, удивляемся отсутствию сверхъестественной радости и расстраиваемся. Решаем, что цель была не так уж важна. Особенно опасен эффект эмоционального опережения в случае глобальных целей – чувство разочарования столь велико, что может привести даже к временной потере смысла жизни. Как итог – некоторые ставят столь масштабные цели, что их достижение в принципе невозможно. Или, наоборот, оперируют мелкими задачами, не вызывающими сильных эмоций.

Лучше праздновать успех в тот момент, когда точно поймем – все произойдет так, как мы хотим.

В случае продаж люксовых вещей или при долгом сроке сделки компания должна прилагать значительно больше усилий для искусственного формирования эмоций непосредственно в момент

покупки. Проще всего этого добиться, включив в потребительский опыт заключения сделки пару небольших, но приятных неожиданностей. Постараться превзойти ожидания, присоединить любой товар-комплимент, о котором не сообщалось ранее.

Фильтры. Что остается в сухом остатке

Эвристика доступности

Не подглядывая в интернет, скажите: чего в России в 2017 году было больше – убийств и покушений на убийство или самоубийств?

Больше всего шансов погибнуть у нас – от своих собственных рук. Самоубийств в 2017 году – 20 100, а вот убийств и покушений на убийство – 9700. Разница в два раза, при этом число суицидов – наименьшее с начала тысячелетия. Количество самоубийств обгоняет даже жертв в ДТП – на дорогах в 2017-м погибло более 19 000 человек. Но большинство людей считают, что убийств больше.

Это – эвристика доступности. Человек действует, исходя из имеющейся у него информации, а доступная информация – та, которая «на слуху».

Причины самоубийства всегда индивидуальны, разобраться и написать о них сложно. Криминальная же хроника – яркая, понятная, будоражит воображение, а главное – ближе к читателю: «Ведь на месте жертвы мог бы быть я...» В результате СМИ чаще публикуют информацию об убийствах, оттого нам кажется, будто их больше.

Остерегайтесь феномена «молодого Вертера». Роберт Чалдини приводит ряд исследований: после активного освещения в СМИ случаев самоубийств и убийств возрастает число актов насилия, несчастных случаев, ДТП и иных катастроф. Будьте осторожны в

пиковые дни – через 3–4 дня и через неделю после начала публикаций.

Поэтому люди всерьез опасаются быть съеденными акулой – хотя в десятки раз больше шансов на такое невероятное событие, как погибнуть под обломками падающего самолета. Но фильмы снимают о кровожадных морских хищницах, поэтому их и боятся. Именно эвристика доступности вынуждает лидеров рынка тратить огромные деньги на рекламу и PR. Никто не запоминает волшебные формулы стиральных порошков или технические характеристики электроники. Рекламные тексты и слоганы бесследно исчезают из памяти. Большинство потребителей вообще не в курсе, за счет чего стиральные порошки способны стирать.

Но когда перед человеком встает выбор «что купить», он опирается на данные эвристики доступности. Мозг незамедлительно подсовывает информацию: «ты часто видел и слышал что-то об этом бренде», и люди покупают самую раскрученную марку.

Возникает эффект «создания знаменитости без узнавания». Так, об Эйнштейне, Пушкине или Леонардо да Винчи мы можем уверенно сказать, что они знаменитости, знаем, чем они прославились.

Только еще у каждого из нас в голове есть имена знаменитостей, о которых мы не знаем ничего, кроме, собственно, самого имени. Вот лично у меня крутится ряд фамилий людей, насчет которых я уверен, что они известны, хотя понятия не имею почему. Может быть, ведущие какого-то телешоу, спортсмены, певцы или блогеры.

Мы считаем этих людей знаменитыми по одной-единственной причине – когда-то, несколько раз, мы слышали их фамилии.

Поэтому знаменитость можно создать искусственно, как показали в эксперименте Ларри Джейкоб и Коллин Келли. Испытуемых просили проверять последовательность чисел, которые произносили по наушнику в одно ухо. В другое одновременно говорили незнакомые имена типа: Себастиан Вейсдорф, Адриан Марр и другие.

Через некоторое время участники не могли выбрать из списка, какие же фамилии они слышали. Однако именно данные имена они называли

как «принадлежащие каким-то знаменитостям».

Поэтому реклама нужна. Даже банальный баннер «Покупайте товары в ААА-Попс» – лучше, чем ничего. Постепенно рождается имидж компании-лидера. Для технически сложных, «непонятных» продуктов убедительнее всего высокочастотная реклама. Если массовое омниканальное продвижение недоступно – делаем упор на ретаргетинг.

Эффект иллюзии правды

Часто попадающая на глаза информация не просто лучше запоминается. Она еще и формирует большинство наших сознательных заблуждений.

Проведем небольшой ликбез. Ежики не носят яблоки и грибы на спине, накалывая их на иголки. Страусы не прячут голову в песок. Рост Наполеона был выше роста среднего француза. Быков не раздражает красный свет – они дальтоники. Хамелеон меняет цвет для терморегуляции и в зависимости от настроения, а вовсе не для маскировки. Запретный плод – не яблоко, в Библии вообще не указано, что именно съела Ева.

Только когда мы слышим что-то несколько раз – начинаем считать информацию надежной. Это – эффект иллюзии правды.

Он усиливается, если одинаковые сведения поступают из разных источников. Так что Йозеф Геббельс (а на самом деле Франсуа-Рене де Шатобриан), сказавший: «Ложь, повторенная тысячу раз, становится правдой», – был прав.

Как минимум – воспринимаемая достоверность информации повышается. Поэтому большинство людей не просто покупают стиральный порошок, название которого слышали в рекламе, но еще и верят в его превосходство над безызвестным конкурентом. Хотя сами лично никогда не проводили сравнительных тестов и даже не видели их результатов. Лишь только информация проникла в массовое сознание, ее практически невозможно изменить.

В моде performance marketing, лиды, метрики, marketing ROI. Прекрасно – в особенности для молодых компаний. Но крупному, да и

среднему бизнесу желательно пускать часть рекламного бюджета «в вечность» – формируя известность бренда, а не только гонясь за продажами здесь и сейчас.

Повторяйте – и вам поверят. Как минимум – запускайте рекламные кампании, демонстрирующие одно и то же качество продукта несколько раз каждому потенциальному покупателю. В результате потребители начнут ассоциировать данное качество именно с вашим продуктом, даже если в реальности его предлагают все компании на рынке.

Каскад доступной информации

Итак, человек оценивает значимость и достоверность события пропорционально частоте встреч с ним. Поэтому следует знать не то, насколько сильно понравился продукт участникам фокус-группы, и даже не то, как часто он появляется в СМИ, а именно долю внимания, которую ему уделяют медиа. Она формирует, по определению Кэсса Санстейна и Тимура Курана, «каскад доступной информации», искажающий значимость первоначальной идеи.

Например, жил да был американский журналист Линкольн Стеффенс. Писал для «Evening Post», видел Ленина, а Илья Ильф и Евгений Петров в «Одноэтажной Америке» охарактеризовали его фразой: «Сэры, это один из лучших людей Америки». Как-то раз Стеффенс с Джейкобом Риисом из «Evening Sun» начали активно освещать криминальные события. Освещали хорошо, ярко, люди читали. Интерес к теме заметили репортеры других изданий и тоже стали искать информацию о правонарушениях.

Газеты принялись ежедневно публиковать множество материалов криминальной хроники. Под рассказы об актах насилия отводились первые полосы газет. Общественность требовала решительных действий. Теодор Рузвельт, отвечавший в этот момент за реформирование полиции Нью-Йорка, принял их – запретил журналистам нагнетать обстановку.

Чтобы понять масштаб события, человек должен его с чем-то сравнить.

Если значительная часть газетного места, крупные шрифты, первые полосы отданы криминальной хронике, и так происходит в каждой газете, вывод делается автоматически: главная проблема города – разгул преступности. Хотя статистика правонарушений оставалась на одном уровне.

А как сейчас люди ищут информацию? Пусть даже сложную – когда, скажем, отсутствует статья в Википедии. Ну, слава богу, есть соцсети, паблики и поисковики. Можно спросить и получить ответ, что, собственно говоря, многие и делают.

Однако самыми доступными являются не самые надежные источники. Даже если мы вбиваем запрос в Google, первыми всплывают не обязательно правильные ответы. А популярные. Интересные. Комментарии в соцсетях пишут те, у кого есть свободное время и желание. Но мы получили ответ и (помним – мозг ленив) прекращаем поиск. Наиболее легко в интернете найти недостоверную информацию. Ищите не просто ответ на вопрос, а правильный ответ на вопрос.

Забота о репутации бренда – вовсе не блажь лидеров отрасли. Скорее, напротив, в зоне риска небольшие компании – те, кто не привлекает клиентов через интернет, не раскручивает аккаунты социальных сетей, не публикует регулярно новости. Именно для такого бизнеса пара статей, оплаченных конкурентами, кардинально изменит баланс негативной и позитивной информации о компании в сети.

Предвзятость подтверждения

Мало того что информационное поле формирует заблуждения. Мы сами, лично, выискиваем в нем крупинки информации, подтверждающие нашу точку зрения.

Представьте: вы едете по автостраде за рулем. Какой-то недоумок, моргая фарами, обгоняет вас и устремляется вдаль. Его стиль

вождения представляется небезопасным и даже безрассудным. Вы двигаетесь дальше и настигаете другую машину, которая еле тащится по дороге. Приходится ее обгонять. В процессе обгона бросаете злобный взгляд на водителя, пытаетесь понять: он не умеет водить или просто тупит?

Все происходящее на дороге лишь укрепляет нашу уверенность в том, что мы управляемся с машиной значительно лучше, нежели большинство других водителей. Мы легко обнаруживаем людей, едущих значительно хуже. И крайне редко, а может быть, никогда, говорим себе: «О, а вот этот парень отлично водит, куда лучше меня».

Это демонстрация базовой ошибки человеческого мышления – предвзятости подтверждения. Мы обращаем внимание на информацию, которая подтверждает нашу точку зрения, и игнорируем все, что противоречит нашим убеждениям. Интерпретируем данные в свою пользу, запоминаем то, что выгодно.

Вот откуда берутся суеверия? Теоретическая основа закладывается в голову с детства. Что-то идет от родителей, что-то – от друзей во дворе. Создается комбинация факторов социального давления – «об этом все знают», и мнения эксперта – «папа сказал».

А затем включается магическое мышление. Вот лично я, хоть и пишу «суеверия», всегда, даже забыв что-то, стараюсь не возвращаться домой. Поскольку полагаю, что в течение ближайших нескольких часов со мной произойдет какая-то мелкая неприятность. И ведь она действительно происходит. Точнее, не так – мозг без труда подсовывает мне в фокус внимания пару мелких неприятностей. В доказательство, что суеверие работает.

Настраивайте фокус внимания самостоятельно. Особенно в личной жизни. Так, в людях есть и хорошее, и плохое, и мы сами можем выбрать, на что смотреть. В долгосрочной перспективе отношения ухудшаются не из-за того, что партнер приобрел кучу новых недостатков. Просто вначале мы восхищались достоинствами, а затем стали фокусироваться на расстраивающих нас привычках. В результате плохо нам самим. Постарайтесь

сознательно обращать внимание на те черты партнера, собеседника, клиента, которые вам нравятся.

Предвзятость подтверждения – одна из ключевых ошибок мышления.

Ее, по сути, невозможно избежать. Мы смотрим на мир сквозь систему фильтров, постоянно находя подтверждения своей правоте. Процесс идет автоматически, на бессознательном уровне. Человек искренне отрицает свою предвзятость, так как действует неумышленно.

На сознательный уровень информация проникает, только если мы видим что-то новое или то, что актуально для нас в настоящий момент. Цели, проблемы и желания человека определяют, когда мозг пошлет сигнал в сознание: «Внимание, важная информация!» Именно поэтому, если нас интересует какая-то тема, мы постоянно натываемся на связанные с ней знаки – мозг отфильтровывает и пропускает на уровень сознания именно их. Я как отец четверых детей везде вижу коляски и детские площадки – даже когда иду один.

Как только человек поверил в какой-то факт, он игнорирует все, что противоречит его убеждениям. Мы видим то, что хотим увидеть. Ведь если ожидания не сбудутся – расстроимся. А мы не любим попадать в угрожающие нашему настроению ситуации. Поэтому, кстати, так болезненна критика. Десятки поддерживающих сообщений пропускаем мимо ушей: ведь благодаря предвзятости подтверждения и сами верим в то, что мы – молодцы. А единственное критическое замечание, которое не укладывается в привычную картину мира, надолго выбивает из колеи.

Заставляет подбирать едкие варианты ответа, вести мысленные диалоги, из которых мы выходим победителями.

Начинайте с подтверждения взглядов покупателя. Говорите то, что они уже считают правдой, даже если это не соответствует

действительности.

Закон сломанных весов

Итак, люди – в силу предвзятости подтверждения – выискивают информацию, доказывающую их точку зрения, а сведения, противоречащие верованиям человека, отмечают. Или как минимум тщательно проверяют.

Проведем мысленный эксперимент. Мы решили узнать свой вес. Встаем на весы, и оп... Как-то зашкаливает. Слишком много. Встаем заново и перемеряем результат.

Странно, но, если цифры на весах покажут тот вес, к которому стремимся, мы точно не будем ничего перепроверять. А радостно помчимся хвастаться: «Эй, а я вешу 70 килограммов!»

Если информация не вписывается в нашу картину мира – мы будем долго, придирчиво и с недоверием ее изучать.

Питер Дитто и Дэвид Лопез провели аналогичный эксперимент в реальности. Испытуемым дали бумажную полоску, которую требовалось намочить слюной, и сообщили: если бумага примет темно-зеленый цвет в течение 20 секунд – значит, поджелудочная железа в полном порядке.

На самом деле бумага была обычная. Зеленеть не способная. Но участники эксперимента об этом не знали и ждали гораздо дольше 20 секунд. Больше половины пробовали поплевать бумажку еще раз.

Другой группе, наоборот, сообщили, что зеленый цвет означает проблемы со здоровьем. В этом случае люди ждали ровно 20 секунд. И только 18 % попробовали нанести капельку слюны повторно.

Люди не хотят плохих новостей. Наш мозг будет делать все, чтобы поддерживать те убеждения, с которыми однажды согласился, и автоматически интерпретировать найденные факты так, чтобы они совпали с ожиданиями.

Результат – субъективное искажение реальности. Мозг буквально отовсюду вылавливает подтверждение того, что всё в порядке и мы движемся в правильном направлении. Мы бессознательно подгоняем новую информацию под уже сформированную картину мира. Даже если всем окружающим ясно, что это не так. Когда финансовая модель стартапа убыточна, первая мысль: «допущена ошибка в расчетах», а не «проект – дрянь». Обычный итог – в модели корректируются предпосылки, заставляя проект выглядеть лучше. Так, как хотим его видеть мы.

Если что-то не нравится, человек до последнего будет держать голову в кустах, уверяя себя, будто бы все хорошо. Возьму пример у Дэна Ариэли. Мы знаем, что некоторые люди не моют руки после туалета. Точно сталкивались с данным фактом лично. Иногда, вероятно, не мыли сами^[12]. Но мы стараемся не думать о том, что среди таких людей окажутся те, кто готовит нам еду в кафе и ресторанах. Поскольку тогда обрушится часть привычного видения мира и придется как-то жить с этим знанием, менять поведение. Поэтому – будем сопротивляться до последнего. Как люди, отказывающиеся идти к врачу, хотя их состояние не то что намекает, а прямо кричит о необходимости этого.

Порой единственный шанс убедить человека – личный опыт. Например, когда он сам наблюдал факт вопиющего негигиеничного поведения повара в туалете. Только вот вероятность такого наблюдения невелика. Что уж говорить о вероятности присутствия на секретных переговорах между Москвой и Эр-Риядом. По вопросам политических, экономических и прочих дискуссий – увидеть правду своими глазами, а следовательно, и изменить точку зрения, крайне сложно.

Простому, объективному аргументу мы в конце концов с неохотой поверим. Взвесимся дома, в спортзале, у родителей – и признаем неприятную правду. Но, к сожалению, почти вся окружающая нас информация не является столь одномерной, как вес. И в принципе не может быть строго доказана. Так что – не спорьте. К тому же умножение аргументов в пользу противоположной точки зрения способно привести к обратному результату.

Эффект обратного подкрепления

Хрусталик нашего глаза проецирует на сетчатку перевернутое изображение. Говоря проще, мы видим мир перевернутым с ног на голову, а уж потом кора головного мозга, анализирующая данные, ставит картинку на место.

Поэтому, кстати, в интернете порой встречаются статьи: мол, «младенцы видят мир перевернутым». Действительно, чтобы мозг научился разворачивать окружающий мир в правильную сторону, требуется время. Однако после рождения малыши еще не способны фокусировать зрение. По сути, видят пятна, и не столь важно, как это пятно повернуто.

Но окончательную картинку реальности действительно формирует мозг. На сознательном уровне мы видим лишь результат. Осознать то, насколько изменен, преобразен этот результат, мы не можем.

Точно так же не важно, какие конкурентные преимущества товара существуют в объективной реальности. Важна лишь картина мира в голове у покупателя.

Проведем эксперимент. Вспомните – во что вы верите. Право на аборт, гулять на стороне, политическая позиция – в общем, что угодно. Теперь представьте, что вам сообщили: «Группа нобелевских лауреатов неопровержимо установила – ваше мнение неверное, плохое и отсталое. Вот отчет с доказательствами».

Если на первом шаге выбран серьезный вопрос, то обычная реакция:

- возмутиться услышанным заявлением;
- заявить, что непонятно, с какого перепугу нобелевские лауреаты высказывают свою позицию по этому вопросу, и нужно бы еще разобраться, кто вообще этих лауреатов выбирает;
- выдвинуть аргументы в защиту своей позиции;
- еще сильнее поверить в нее.

Когда кто-то пытается изменить нашу точку зрения – пусть даже она и неверна, – часто это приводит к обратному результату.

Мы воспринимаем несогласие как попытку нападения и бросаемся защищать свои убеждения. Так рождается эффект сетевой упертости, в силу которого выиграть спор в интернете крайне сложно. Пытаясь переубедить оппонента, находишь все больше и больше аргументов, подтверждающих собственную точку зрения. В результате – укрепляешься в своей правоте.

Выстраивая коммуникацию конкурентных преимуществ, никогда и никого не переубеждайте «в лоб». Сообщать покупателю о его ошибке, уверять, будто ему удобнее по-другому (даже если вы полностью правы), аналогично тому, что я напишу данную главу перевернутыми буквами и стану утверждать, будто бы это сделано для вашего удобства. Ведь вы же объективно видите перевернутую картинку.

Если у покупателя уже есть представление, как это должно работать или выглядеть, – исходите из того, что он прав. Сообщение, подспудный смысл которого «ты идиот и ничего не понимаешь», не заставит склониться к вашей точке зрения ни покупателя, ни коллегу, ни начальника.

Поэтому, если компания соревнуется с брендами-лидерами, не стоит говорить о «тотальном превосходстве». Лучше так: «У нас все то же самое, однако есть небольшое, но крайне симпатичное отличие». Подвигнуть человека пересмотреть небольшой кусочек внутренней картины мира намного проще, нежели менять ее целиком.

Пузырь фильтров

Мы обращаем внимание на информацию, которая подтверждает нашу точку зрения. Это психологическая ошибка, практически с рождения присущая нашему мозгу. Но, как будто этого мало, человек изобрел и использует искусственные системы, специально созданные для получения искаженной картины мира.

Вспомните персонализированные ленты новостей, товаров, рекламы, которые предлагают Facebook, Google и прочие интернет-ресурсы. Они видят, что нравится пользователю, что он лайкает и кликает, и выдают аналогичный материал. Если я буду искать и читать статьи типа «Трамп – молодец», через какое-то время даже на нейтральный запрос «Трамп» мне станут выдавать положительные новости. А я уверюсь, что окружающие разделяют мою точку зрения.

На один и тот же запрос Google покажет разную информацию разным людям. Мы не задумываемся об этом, так как редко смотрим поисковую выдачу на чужих компьютерах. В результате из лент постепенно пропадают неприятные для нас данные. Не мы решаем, какую информацию увидеть в интернете. Что более важно – даже не знаем, что именно скрыто от нас. По словам бывшего CEO Google Эрика Шмидта, «людям будет очень сложно увидеть или приобрести то, что так или иначе не было под них подобрано».

Искусственно созданная ошибка предвзятости порождает «пузырь фильтров».

Доходящая до нас в интернете информация подтверждает наше видение мира, углубляет сложившиеся убеждения и привычки. В таком пузыре комфортно сидеть. В нем мы всегда правы. Поэтому мало кто хочет из него вылезти.

Система информационных фильтров до минимума сокращает поток данных, способных изменить сложившуюся точку зрения человека.

Широко распространенные, легкодоступные сведения формируют убеждения, предвзятость подтверждения укрепляет уверенность в собственной правоте. Вдобавок нам нравится общаться с людьми, разделяющими наши взгляды, и именно они составляют основной круг наших контактов. В результате мы уверены, будто «так думают все», убеждения подкрепляются социальным давлением. А тут еще и Google поддерживает мою точку зрения... Создается самоподдерживающийся цикл, выйти из которого, поменять убеждения – крайне сложно.

Если покупатели негативно относятся к какой-то характеристике продукта компании, постарайтесь разорвать этот порочный круг, пока он не стал еще шире. Приводите реальные данные, а лучше воспользуйтесь механиками социального влияния. Привлеките внимание к действиям тех, кто поступает и покупает по-другому.

Глава 3

Ошибки в принятии решений

Страхи перемен

Нулевой риск

Уверен, наши предки гордились соплеменниками, которые пытались приручить саблезубого тигренка или первыми бросались на мамонтов. Только вот большинство храбрецов умирали, не оставив потомства. Мы произошли от тех, кто с подозрением смотрел на любую палку, нервно дергался, а потом говорил: «А, это просто странная веточка». Те, кто стоял и размышлял: «Что же это там такое? Змея или, может быть, веточка...», – не успевали обзавестись потомством.

Мы пугливы, и это правильно. Правда, в результате существует общая тенденция избегать риска, даже когда он сулит потенциальную выгоду. Причем в случае опасной ситуации мы вначале среагируем – то есть отпрыгнем подальше, и лишь потом начнем думать, была ли там какая-то выгода для нас. Проклятая эволюция!

Лиана Жаннет вместе с коллегами отгородила сетями кусок леса в Канаде и избавила обитающих там воробьев от угрожающих им в естественной среде врагов. После этого на части огороженной территории стали транслировать звуки охотящихся хищников. Создали «пейзаж страха». Воробьи, обитающие на этом участке, несли меньше яиц. Птенцы чаще погибали – так как родители боялись часто летать за кормом. А выжившие были слабы. Так что перед тем, как бояться чего-то, проверьте, реален ли ваш страх. Вымышленные проблемы отравляют жизнь ничуть не хуже настоящих.

Любое решение – шаг к чему-то новому. В неизвестность. А на протяжении миллионов лет эволюция учила нас в первую очередь избегать потенциальных проблем. Допустим, есть возможность

значительно сократить количество ДТП. Или полностью, целиком избавиться от авиакатастроф. Что вы выберете?

Обычно люди предпочитают свести к нулю риск авиапроисшествий. Хотя все в курсе, что на дорогах погибают в разы больше людей, и для нас лично статистически выше риск попасть в аварию по дороге в аэропорт, а не в ходе самого полета. Но нулевой риск выглядит предпочтительнее. Нам нравится быть абсолютно уверенными. Знание «я могу поймать этого зверя» или «этот зверь поймают меня» недвусмысленно говорит, что делать. А мысль «наверное, я его поборю, но это не точно» – нервирует.

Мы – осторожные. Чувство защищенности важно не только для клиентов банков или страховых компаний. Поэтому некоторые бренды прославились именно за счет абсолютной уверенности в надежности своего продукта. Например, зажигалки Zippo с их бессрочной гарантией.

Компаний, способных предоставить аналогичную гарантию, мало. Но схожим приемом воспользоваться можно: дайте стопроцентную уверенность хотя бы в одной, пусть даже малозначимой характеристике продукта. В голове человека нулевой риск свяжется с общим образом предложения. Плюс – сам факт отсутствия риска выступит в качестве отдельного преимущества и облегчит принятие решения, неважно, что выбирают: продукт, школу для ребенка или куда свайпнуть карточку на Tinder.

Дайте покупателю ощущение безопасности и уверенности.

А для этого иногда полезно забыть о преимуществах продукта. Говорите о рисках, которые реализуются, если потребитель откажется от покупки.

Неприятие потерь

Упущенные возможности. Мы могли бы подойти и познакомиться, но не подошли. Могли бы начать свой бизнес, но побоялись. Такого рода мысли заставляют ворочаться с боку на бок и прогоняют сон. Потому что люди не любят что-то терять. Очень не любят.

Вы поставите на кон \$10 000, если выиграете столько же с 50-процентной вероятностью? Скорее всего, нет. Выгоды должны превосходить потери в полтора – два с половиной раза, а иногда еще больше.

Мы стремимся избежать потерь. Любых потерь. Посетителям кинотеатра бесплатно раздавали старый, засохший попкорн. Кому-то досталась большая порция. Кому-то – средняя. Вкус попкорна не понравился абсолютно всем. Вот только люди из первой группы съели на 53 % попкорна больше^[13]. (Кстати, поэтому не забываем – крупные упаковки увеличивают потребление. Если вы убедите покупателя приобретать товары «с запасом», средняя скорость их потребления повысится. За счет впечатления: «у меня еще много».)

Выдвигая аргументы в пользу вашего предложения, особенно если это новый продукт, упирайте на возможные потери. Они оказывают большее влияние, нежели рассказы о выгодах. В подтверждение Роберт Чалдини приводит россыпь экспериментов:

- студенты испытывали более острые чувства, представляя неудачи в любви или учебе, нежели успехи;
- домовладельцы активнее реагировали на рекламу с указанием потерь от недостаточной теплоизоляции, чем на ролики с упором на экономию средств;
- женщины чаще прислушивались к рекомендациям медиков, если текст содержал слова «вы можете потерять свою грудь...», чем в случае «ваша грудь всегда будет здоровой».

Правило большого пальца – вместо «воспользуйтесь возможностью» пишите: «не упустите возможность». Говорите: не «проект сэкономит компании миллион», а «мы потеряем миллион, если откажемся от проекта».

Потери бьют по человеку больше, нежели приобретения.

Мы ненавидим что-то терять сильнее, чем любим побеждать. Так что – программы лояльности, купоны, бесплатные попытки.

Эффект ожидаемого сожаления

Феномен неприятия потерь можно использовать и в откровенно манипулятивных техниках. Даже если в действительности отказ от приобретения продукта не несет никаких проблем, можно пугать потенциальными трудностями.

«Если я за Ганса выйду замуж, да родится у нас ребенок, да вырастет, да пошлем мы его в погреб за пивом, да упадет ему на голову эта мотыга, да пришибет его до смерти!» – это слова умной Эльзы из сказки братьев Гримм. В психологии – «эффект ожидаемого сожаления».

Чтобы добиться желаемого – можно напугать клиента. Пр продемонстрируйте угрозы, которые возникнут при отказе от покупки. Продавец предлагает оформить расширенную страховку на машину – мы пренебрежительно отмахиваемся. Ситуация изменится, если менеджер предупредит: «А как вы себя будете чувствовать, когда отлетевший камень повредит вам лобовое стекло, а у вас не окажется расширенной гарантии?» Это всего лишь пессимистичный прогноз. Совсем не факт, что он осуществится.

Но как только мы представили картинку возможного будущего, для мозга она становится реальностью. Если времени на раздумья мало, мозг не оценивает степень вероятности наступления события. Он перестраховывается и в стремлении избежать негативных последствий подталкивает нас к выбору варианта, где ожидаемые сожаления отсутствуют.

Так как для мозга все, что мы представляем, реально, необходимо контролировать угрозу замещения реальных

результатов воображаемыми. Например, мы понастроили планов о новой жизни, где значительная роль отведена фитнесу. После чего мозг полагает, будто цель стала немного ближе. А значит – можно немного отдохнуть, расслабиться и подкрепиться.

Нарисуйте угрожающее будущее.

Демонстрация негативных последствий, которые могут произойти, если клиент откажется покупать, действует хорошо. Однако, решив играть на человеческих страхах, помним: если человек узнал о существовании угрозы, он старается принять меры по ее нейтрализации. За одним-единственным исключением.

В случае, когда отсутствуют конкретные рекомендации – как же поступить, чтобы уменьшить опасность, – возникает противоположный эффект. Мы начинаем отрицать существование угрозы. Или утверждаем, будто она не имеет к нам никакого отношения.

Известный пример – надписи на пачках сигарет: «Курение убивает». Звучит угрожающе. Но конкретных шагов, советов, как бросить курить, – нет. Отсутствует даже ссылка на знаменитую книгу Алана Карра. А люди склонны избегать негативных мыслей. Поэтому результат угрозы – игнорирование предупреждений.

Убеждая покупателя, что наше решение обезопасит его от каких-то проблем в будущем, обязательно даем четкий поэтапный план: какие именно действия покупатель должен предпринять и к каким результатам это приведет.

Эффект эндаумента

В течение жизни мне несколько раз приходилось расставаться с девушками. Задолго до разрыва всем становилось понятно, что отношения в тупике. Обоим приятнее было находиться порознь, ссоры по пустякам становились нормой общения. Но расставание обычно затягивалось на несколько месяцев. Правильнее было бы разойтись побыстрее и потратить время на выстраивание новых отношений.

Только мы не любим расставаться с тем, что имеем. Стремление сохранить то, что нам принадлежит, сильнее желания приобрести нечто новое. Это эффект эндаумента – следствие неприятия потерь.

Именно данный эффект является одной из главных причин провала инноваций. Компании часто забывают, что покупка новой вещи идет рука об руку с необходимостью отказаться от старой. С точки зрения бизнеса, новая версия продукта лучше, поэтому ее следует купить. Однако покупатель ценит то, чем обладает, в несколько раз выше объективной стоимости. В результате, с точки зрения клиента, новые версии сплошь и рядом выглядят недостаточно хорошими.

Эффект эндаумента включается даже при кратковременном обладании. В ходе эксперимента Джека Брехма 225 девушек-студенток попросили оценить, насколько им нравится тот или иной предмет – кофемашина, тостер, мини-гриль, флуоресцентная лампа, книга с художественными репродукциями, радио и т. п.

Затем девушкам предложили выбрать один из двух предметов, одинаковых по привлекательности. Дальше подлые экспериментаторы начинали создавать впечатление, будто бы выбранный предмет будет вручен девушке в качестве подарка. Его клали рядом, затем убирали в коробку, перевязывали коробку веревкой и помещали рядом с личными вещами девушки. Короче говоря, создавали эффект обладания. После чего заново измеряли отношение к предметам. И, о чудо, привлекательность вещи, которая теперь воспринималась студенткой в качестве своей, резко возрастала.

Эффект эндаумента настолько силен, что включается даже при кратковременном обладании бессмысленным предметом.

В эксперименте Джека Кнетча одной группе студентов дали кружки. В конце пары предложили обменять их на шоколадки. И 89 % решили оставить кружку. Другой группе вначале дали шоколадки. А потом предложили обменять их на кружки. И что же – 90 % отказались от кружки, оставив себе шоколадку.

То, что мы уже имеем, резко растет в ценности. Человек завышает стоимость вещей, находящихся в его собственности, примерно в 2,5–3 раза. Наши вещи автоматически становятся «нашей прелестью».

Можно раззадорить покупателей с помощью иллюзии воображаемого владения. В изящном исследовании Джоан Пек и Сьюзан Шу участников просили представить, что они стали владельцами товара. Их расспрашивали, где бы они его поставили, как использовали. Диалог на данную тему не превышал минуты, но создавал ощущение обладания. Что увеличивало и желание купить товар, и планку «справедливой цены».

Завышенная оценка текущих решений – наушников, колбасы, блога, чего угодно – мешает покупателям переключиться на продукт или услуги новой компании. Позитивные отзывы в ходе маркетинговых исследований, выгодные цены – отнюдь не гарантия успеха.

Поэтому важно, по возможности, любым способом убедить покупателя приобрести товар. Хотя бы в виде промо или freemium. Люди выбирают ресторан, магазин, сервис только потому, что уже выбрали его в прошлый раз. Покупатели одобрительно отзываются об известных брендах, если пользовались ими хотя бы несколько раз в жизни. Мысли и убеждения меняются вслед за нашим поведением. А шансы, что люди начнут изменять свое поведение самостоятельно, крайне невелики.

Принцип статус-кво

Вообразите: завтра утром вы открываете глаза. В квартире никого, а в холодильнике появился огромный торт. На кухонном столе откуда-то взялся роскошный букет цветов, во всю стену ванной кем-то написано: «Ты – супер!» А рядом с телевизором лежит незнакомый пакет с несколькими пачками долларов внутри. Вроде бы все замечательно.

Вот только если мы окажемся в подобной ситуации, то начнем сильно нервничать. Мы не любим неожиданных и непонятных изменений, даже если это изменения к лучшему. Человек живет в созданном им же мире стереотипов и шаблонов. И хочет, чтобы все оставалось неизменным.

Страх потери, подкрепленный эффектом эндаумента, рождает принцип статус-кво – стремление к сохранению текущего положения дел.

Люди настолько не любят перемен, что эта особенность используется в пытках. Так, по слухам, «Штази» в Восточной Германии применяла метод дезориентации. Начинали с мелочей: убирали в отсутствие хозяев картины со стен, меняли один вид чая на другой, ставили «ложные лекарства». В результате привычный образ жизни человека разрушался, развивались паранойя и психозы. Схожий подход использовала и героиня фильма «Амели», чтобы отомстить хозяину овощной лавки.

Мы все знаем – из привычной зоны комфорта выходить некомфортно. Только забываем, что это касается не только личной жизни, а в полной мере относится и к бизнесу. Наивная компания радуется: «Смотрите, мы придумали, как сделать интерфейс дружелюбнее! Внедрили новые фишки!» И ведь действительно, интерфейс может стать удобнее, быстрое действие увеличится – но значительная часть пользователей воспримет изменения в штывки.

В принципе статус-кво существует исключение, связанное с тенденцией избегания риска. Представьте, что мы стоим перед выбором.

Ситуация № 1. Волшебная фея наделит нас несокрушимым здоровьем. ИЛИ Волшебная фея наделит нас несокрушимым здоровьем, а еще даст 100 тысяч – но уже с 90 % вероятностью.

Ситуация № 2. Волшебная фея точно сломает нам обе ноги. ИЛИ 90 % вероятность того, что сломает обе ноги, а вдобавок еще и отберет 100 тысяч.

В первом случае мы выберем гарантированный вариант. А вот во втором – будем рисковать. Хотя шансы на успех и невелики.

Эффект неприятия потерь, описанный выше, сильнее тенденции к сохранению статус-кво. Кстати, поэтому первый этап проведения успешных изменений в компании посеять среди сотрудников легкую нервозность и неуверенность в стабильности их будущего.

Но обычно люди держатся за старые отношения и устоявшиеся привычки. Крайне желательно претворять в жизнь поведенчески совместимые изменения – чтобы покупатель как можно полнее сохранил свой привычный образ жизни. Или вообще оставаться неизменным – по примеру Craigslist.

Стремление во что бы то ни стало сохранить текущее положение дел ведет к еще одной когнитивной ошибке.

Ошибка невозвратных затрат

Немного о естественном отборе в действии. В далекой и любимой сердцу каждого русского Австралии живет зверек кволл. Маленькая крапчатая куница, рождающая штук восемь, а то и больше детенышей.

Как принято в Австралии, кволл сумчатый, а значит, после рождения малыши должны забраться матери в сумку, где присосутся к соску и будут еще пару месяцев на нем висеть.

И вот они ползут, что сложно, так как новорожденные скорее напоминают маленьких гусеничек, и забираются в сумку, где их ждет неприятный сюрприз. Сосков-то всего шесть. Так что кто опоздал, тот опоздал.

Возможно, припозднившийся кволл был крайне перспективен, очень умен, а задержался исключительно по объективным причинам. Это

никого не волнует.

С нашей точки зрения, подобная ситуация жестока и неправильна. Еще как-то можно смириться, что слабые детеныши погибают в силу неблагоприятной внешней среды. Но когда заранее predetermined, что кто-то должен умереть, это странно.

Потому что мы принимаем решения, исходя не из перспектив будущего, а из понесенных затрат.

Так работает ошибка невозвратных затрат, и интуитивно она совершенно непонятна. Скорее наоборот, человек идет на любые уловки, лишь бы не признать ее существование.

Так, в середине прошлого века домохозяйка Дороти Мартин создала секту. Люди ждали конца света, продавали имущество и верили, что их, избранных, спасут инопланетяне с планеты Кларион. В общем, секта как секта. Примечательна тем, что в нее проник психолог Леон Фестингер. Он хотел выяснить – что будут делать участники, когда объявленный судный день пройдет?

И вот 21 декабря 1954 года. Назначенный заранее конец света так и не наступил. И что, члены секты сказали: «Ну да, мы были идиотами»? Нет. Ведь они потратили кучу сил, времени и денег, прошли через массу трудностей. Признать, что все напрасно, практически невозможно. По этой причине люди продолжают упорствовать в своих заблуждениях, очевидных для окружающих. Вот и члены секты пришли к убеждению, что именно их вера помогла спасти землю.

Если мы что-то потеряли, согласились на изменения, потратили силы и время, пережитые трудности начинают казаться привлекательными. Их ценность растет. В ресторане принесли не очень вкусную еду, но мы давимся, пытаемся съесть – ведь за нее заплачено. Купленная одежда не подошла – не выбрасывать же? Будем хранить годами в шкафу, иногда надевать и нелепо выглядеть. Досматриваем фильм до конца, хотя уже через 15 минут понимаем, что на экране – полная ерунда. Даже в личных вопросах – чем больше вкладываем в отношения с партнером, тем глубже становятся чувства.

В бизнесе ошибка невозвратных затрат приводит к потрясающим искажениям объективности принимаемых решений. Благодаря ей компании держатся за убыточные проекты, в которые вложено много сил и времени, вместо того чтобы закрыть их.

Причины когнитивной ошибки:

- Страх признать неудачу. К примеру, оставить еду на тарелке – наглядная демонстрация факта, что ты не способен даже понять, сколько еды тебе нужно.
- Надежда, что все как-нибудь исправится. Мы рассчитываем, что через месяц будет лучше, только вот через месяц мечтаем вернуться в сегодняшний день.

На этом принципе работала игра Farmville. Основной мотив удержания игроков в игре – вовсе не радость. А понимание – если не вернетесь вовремя, то потеряете награды. Промедлите – погубите урожай, на посадку которого потратили время и силы. И игроки возвращаются. Заводят будильник, чтобы встать ночью и полить ростки.

Лично я 10 лет отработал в инвестиционной компании, и основным аргумент, который слышал от собственников о стоимости их бизнеса: «Я вложил в компанию полтора миллиарда рублей». Владельцу безразлично, что менеджмент уничтожил стоимость и объективно компания стоит не больше миллиарда. Он хочет «хотя бы вернуть свои деньги», а в результате – теряет всё. Не надо так поступать. Принять одно из самых важных решений в бизнесе убить собственный проект – крайне трудно. Но апелляция к понесенным затратам лишь ухудшит ситуацию.

Окостенение предпочтений

Всем эффектам, связанным со страхами перемен, играет на руку тот факт, что предпочтения людей со временем становятся все менее и менее податливыми. Тысячи книг по саморазвитию вдохновенно описывают миллионы способов, как начать новую жизнь и совершенствоваться в абсолютно любом возрасте. Так-то оно так. Но в большинстве случаев это скорее теоретическая возможность.

Мы можем развиваться. Но не хотим. Много дел на работе, семья, дети, на дачу поехать, в пятницу отдохнуть – выделить время на развитие сложно, да и просто хочется полежать.

Большинство предпочтений окончательно формируется в период между 20 и 30 годами. После этого переубедить человека становится крайне сложно – он просто не хочет тратить силы на изучение и привыкание к новым вариантам действий.

Чем больше времени прошло от двадцатого дня рождения – тем сложнее склонить человека к переменам.

Например, исследование Аджай Калиа из Spotify показало, что люди в основном прекращают слушать новую музыку после 33 лет. В принципе, так во всем – наши политические убеждения, любимый тип и места отдыха, бренды, пристрастия в еде – предпочтения и потребности по достижении возраста Христа закаливаются.

Строя долгосрочный бренд, помните: аудитория стареет и сокращается в силу естественных причин. Сейчас значительная часть людей на рок-концертах – не молодежь, а люди, которые были молодыми двадцать-тридцать лет назад. Аналогично должно стареть и позиционирование бренда. Для новых, молодых покупателей выводите на рынок новые марки или суббренды.

Сбои мышления

«Горячее» и «холодное» состояния

Андрей уверен, что будет заниматься безопасным сексом. Но не берет в расчет, что реальное решение придется принимать в разгоряченном состоянии. Поэтому действительность может разойтись с планами.

Этот замечательный пример Ричарда Талера и Касса Санстейна наглядно демонстрирует разницу между планами, которые мы строим в «холодном» состоянии, и реальными поступками, которые осуществляются «в горячем». Примеров множество.

Мы решили сесть на диету. Ходить в фитнес. Воздержаться от алкоголя. Или придумали еще с десятков благоглупостей. А через неделю лопаем тортики с мартины.

Именно в силу наличия двух состояний мышления я завожу по несколько будильников. Ведь это вечером идея проснуться пораньше мне кажется здоровой. С утра же я буду валяться в кровати до последнего, а потом нестись, опаздывая, на работу. Мозг конфликтует сам с собой, но это никого не удивляет. Мы так привыкли к раздвоенности нашего мышления, что не обращаем на него внимания.

Хочется идеала: полезных шоколадных тортов, тренажеров, которые тренируют нас, пока мы спим. А они недостижимы. Точнее, недостижимы в реальности. Но в рекламе, в ценностном предложении должны присутствовать обе части. Та, что разжигает желание, и та, которая «рационализирует» его, делая «правильным и логичным».

В личной жизни, выбирая, как поступить, помните – «в среднем по больнице» решения, принятые в «холодном» состоянии, обычно более правильные.

Изучать принятие решений, наблюдать за клиентами лучше, когда они находятся в «горячем» состоянии – в процессе или сразу после покупки.

Спрашивать «потом» или «до» часто не имеет смысла. Можно провести кучу маркетинговых исследований, общаться с потребителем, который будет называть сумму среднего чека, описывать предполагаемые покупки. А потом тот же человек пойдет в

торговый центр за продуктами и вернется с телескопом, который негде поставить, но зато куплен с огромной скидкой. Да и просто – в жизни любого человека есть масса более интересных вещей, нежели помнить, как он чувствовал себя две недели назад в магазине. Конечно, и в «холодном» состоянии человек не обязательно принимает рациональные решения. Но «горячее» состояние усиливает описанные ниже сбой мышления.

Феномен неслучайного мира

Марк Хаузер и Бейли Спаулдинг на глазах пуэрториканских макак-резусов прятали за экраном яблоко. Затем сверху медленно опускали нож. После чего ученые доставали из-за экрана две половинки яблока. Обезьяны воспринимали ситуацию спокойно. Но когда за загородку медленно опускался стакан воды, а доставали все равно разрезанное яблоко – обезьяны удивлялись и дольше таращились на ситуацию.

Даже не обладая опытом использования ножа, никогда в жизни не видя яблок, приматы автоматически выстраивали правильные логические связи.

Человек точно так же с детства привык видеть во всем причину и следствие, автоматически обнаруживать логические связи. Признать случайность окружающего мира сложно. Поэтому мы стремимся его упорядочить, а в итоге начинаем умничать.

Один из моих любимых экспериментов Майкла Газзанига. Экран, разделенный линией. На нем появляются вспышки света – над или под линией. Экспериментатор включает свет так, что в 80 % случаев он возникает выше и только в 20 % – ниже линии. Задача участников – предсказать, где появится следующий сигнал света.

И вот на сцену выходят испытуемые. Крысы, голуби и маленькие дети. Побеждают с небольшим отрывом крысы – угадывая в 80 % случаев. Потому что все просто. Свет практически всегда появляется над линией – крысы и выбирают постоянно вариант, который чаще всего случался в прошлом.

Но это для крыс, голубей и детей просто. Ах да. В эксперименте ведь была еще одна группа участников – взрослые люди, которые показали худший результат – 67 % правильных ответов. Потому что они думали. Искали тайные хитрые закономерности. И находили. Нам

плевать на факты. Мы ищем связи там, где их нет. Если пять раз подряд выбросить монетку «решкой» вверх, то большинство людей поставит на то, что в шестой попытке выпадет «орел». Хотя вероятности отдельных бросков не связаны между собой.

Человек способен связать вместе все что угодно и убедить себя в чем угодно.

Допустим, покупателю важно удобство. А наш продукт как-то не очень. Не пытайтесь обмануть потребителя, выдвигать аргументы – клиент с легкостью их опровергнет. Лучше заметить: «Мы специально сделали продукт угловатым. И из дерева. Для удобства». После чего замолчать. В таком случае выше вероятность, что человек сам придумает странное, но убедительное для него объяснение.

Порой надо быть проще. Запустить механизм поиска ложных причинно-следственных связей в голове покупателя можно даже простой фразой: «А вы заметили, что после употребления нашего продукта улучшилось...»

Мнимая логическая связь

Один из самых распространенных способов упорядочивания окружающего мира – глубокая убежденность в правильности утверждения: «после этого – значит, по причине этого».

В эксперименте Берреса Скиннера голуби, сидящие в клетке, получали корм вне всякого графика. Он случайно сыпался в кормушку. Однако птицы способны, наблюдательны и умны. Они запоминали движения, которые делали перед тем, как появился корм. И начинали их повторять. Кто-то вытягивал голову в угол, кто-то кружился по клетке. На появление пищи действия никак не влияли, но птиц это не смущало.

Именно так формируются голубиные предрассудки. Ошибочная интуитивная связь между несвязанными событиями. Точно так же формируются суеверия у людей. Ведь мы можем наблюдать и делать выводы значительно лучше, нежели голуби!

В аналогичном эксперименте Грегори Вагнера и Эдварда Морриса дети вели себя аналогично голубям. Только там клоун выплевывал в абсолютно случайном порядке шарики, собрав которые, дети получали игрушку. 75 % малышей придумали и принялись повторять собственные, ритуальные действия: корчили гримасы, трогали клоуна, целовали его в нос, улыбались и т. п.

И голуби, и дети повторяли движения, которые по случайному стечению обстоятельств совершали в момент получения приза. Взрослые в сходном по смыслу эксперименте Коити Оно придумывали схемы нажатия на бутафорские рычаги, веря, будто это приведет к награде.

Иллюзия «произошло после этого – значит, по причине этого», мнимая логическая связь лежит в основе большинства магических верований.

В результате в мире бизнеса возникает конфликт. Компания, понимающая тонкости продукта, знает объективные причинно-следственные связи. А у покупателя все проще: «Нажал на кнопку – программа не работает. Плохая программа».

Клиенту безразлично, что программа несовместима с его антивирусом, не способна идти на слабом процессоре и что все это

написано в инструкции. Этих связей покупатель не видит и не хочет видеть. В юзабилити-тестировании учитывайте – то, что произошло в прошлом, человек автоматически считает причиной того, что происходит сейчас. Даже если это и не так.

Иллюзия тела пловца

У знаменитых пловцов – идеальная фигура. Надо отдать ребенка в плавание, он начнет тренироваться, и у него тоже будет идеальная фигура.

Теперь давайте подумаем наоборот. Может, спортсмен прекрасно плавает потому, что ему от природы дано отличное телосложение? Иными словами, телосложение – фактор отбора, предшествующий становлению профессионального пловца, а не следствие. Иллюзия интуитивно неясна. Хотя в случае с баскетболом мало кто рискнет утверждать, будто именно занятия спортом ведут к росту за два метра.

Дарелл Хафф приводит другой пример. Веками жители Новых Гебрид наблюдали одну и ту же картину – если человек здоров и бодр, у него есть вши. А если болен – вшей нет. В результате островитяне пришли к убеждению – вши полезны. Они – необходимый фактор несокрушимого здоровья.

У больных туземцев вшей действительно не было. Болезнь сопровождалась повышением температуры, что не нравилось насекомым, и они уползали. Так что наблюдение правильное. Просто вывод неверен.

Выпускники моего родного МГУ круты – потому что в вузе отличное обучение или просто при поступлении отбираются только сильные студенты? Точно так же администрация МГИМО может с полным основанием заявить, что выпускники их вуза отлично устраиваются в жизни, имеют высокие доходы и посты, ведь это так и есть. Но что является причиной – качество подготовки или факт, что в вуз часто поступают дети крупных российских чиновников и богатых людей, которые удачно устроились бы в жизни, даже не имея высшего образования вообще?

Стремясь упростить окружающий мир и одновременно сделать его более понятным и предсказуемым, люди часто путают причину и результат. Это иллюзия тела пловца.

Логическую ошибку можно, хоть и неэтично, использовать в психологической инженерии бизнеса. Благодаря этой иллюзии удастся убедить людей покупать вещи, которые никак не помогают в достижении желаемого результата.

Например, если у человека много денег, он может купить себе флагманский iPhone. Поменяв причину и следствие, получим:

«Вы купили айфон – значит, у вас много денег!»

Вовсе не обязательно, но звучит приятно, и в это хочется верить. Кстати, поэтому дорогие вещи – часто обманчивый признак статуса.

Якорение прошлым опытом

– Вы счастливы?

– Вы с кем-нибудь встречаетесь?

Когда в эксперименте Норберта Шварца, Леонарда Мартина и Фрица Страка вопросы задавались в такой последовательности, никакой связи между ответами не наблюдалось. Но если вопросы меняли местами, испытуемые начинали привязывать ощущение счастья к факту наличия или отсутствия партнера.

Это «эффект якорения». Если рассуждения начинаются с какой-то отправной точки, она оказывает на нас влияние независимо от того, связана с последующими событиями или нет. Он работает даже с физическими ощущениями – которые мы привыкли считать максимально объективными.

Надеюсь, вы не вылили воду после проведения эксперимента на правило последнего впечатления? Теперь нам потребуются три кастрюли. Одну наполните горячей водой, другую холодной, третью – комнатной температуры. Опустите правую руку в горячую воду, левую – в холодную. Секунд на 20. После этого одновременно поместите обе руки в емкость с водой комнатной температуры.

Спойлер. Рука, побывавшая в холодной воде, «решит», что она в горячей. Другая – наоборот. Хотя обе находятся в одной и той же кастрюле. И вода там ни холодная, ни горячая. Точно так же освещение в комнате будет казаться ярким или темным в зависимости от того, откуда вы пришли – с солнечного пляжа или из темной ванной.

Если вы действительно проведете этот опыт, то, полагаю, лет на десять запомните принцип якорения и станете применять его в

бизнесе.

Даже для органов чувств реальность прямо зависит от предшествующей ситуации.

В ментальной сфере аналогично. Фил Барден описывает, как в эксперименте над полкой с батончиками Snickers разместили рекламные плакаты. На первом содержался обычный рекламный слоган: «Купи несколько штук и положи дома в холодильник». В среднем клиенты покупали 1,4 батончика. Затем на плакат добавили «якорь»: «Купи 18 штук и положи дома в холодильник». Продажи выросли почти вдвое – в среднем один покупатель приобретал 2,6 батончика. Цена продукта, отношение к нему потребителей оставалось неизменным. А выручка выросла в два раза.

В эксперименте Дэна Ариэли людей просили назвать две последние цифры номера их карты социального страхования. После чего просили оценить, какую цену они считают справедливой за предложенную клавиатуру. Те, чьи номера оканчивались на цифры от 80 до 99, были готовы заплатить в 3,4 раза больше участников с номерами от 0 до 19.

Даже в торговле на базаре тот, кто называет цену первым, по сути бросает «якорь», от которого уже и начинает отталкиваться торговля.

Предшествующий опыт меняет наше отношение к текущим событиям. Поэтому – всегда держим в уме, о чем думал клиент на предыдущем этапе потребительского путешествия.

Эффект контраста

Имя Россера Ривза, американского рекламиста середины прошлого века, мало кому знакомо. Но именно он придумал термин «уникальное торговое предложение», создал слоган «тает во рту, а не в руках», продвигал использование рифмованного контента и участвовал в создании одной из самых известных реклам.

О последней и речь. В пересказе Даниеля Пинка: «Однажды днем Ривзу и его коллеге попался в Центральном парке мужчина, просящий милостыню. Перед ним стояли чашка для подаяний и картонка, на которой было написано: «Я слепой». К несчастью для мужчины, в чашке лежало всего несколько монет. Ривз заключил с коллегой пари, что сможет сильно увеличить количество подаяний, добавив к табличке четыре слова. Что, объяснив нищему идею, и сделал. Почти сразу несколько человек бросили монеты в чашку. Затем возле мужчины остановились другие, поговорили с ним и вынули из кошельков долларовые банкноты.

С четырьмя словами, добавленными Ривзом, надпись на табличке гласила: «На улице весна, а я слепой».

Это даже не про эмоции. В данном примере табличка побудила людей в парке проникнуться чувствами просящего подаяния. Потому что они осознали резкий контраст своего состояния в сравнении с состоянием слепого.

Формулируя позитивные свойства продукта, помните – покупатель, читая их, неосознанно будет думать: «По сравнению с чем?»

Эффект контраста работает в тесной связке с якорением и принципом контекста^[14]. Так, Стив Джобс использовал оба этих приема на презентации iPad. Начал с заявления, что цена гаджета, по оценкам маркетологов, должна составлять 999 долларов. После чего назвал стоимость, установленную Apple, – 499 долларов. Компания не потратила ни копейки, но создала впечатление, что каждый покупатель сэкономил целых 500 долларов.

Аналогично в автосалоне вначале обсуждается базовая стоимость и только потом заводится разговор об аксессуарах. На фоне миллиона за автомобиль десять тысяч за накладку уже не играют существенной

роли – хотя в любой другой ситуации эти же десять тысяч стали бы камнем преткновения.

Магазины одежды стремятся сначала продать самую дорогую вещь. После этого покупатель легче соглашается на менее дорогие покупки – их стоимость кажется более дешевой.

Этот эффект работает и в обратную сторону – агенты по недвижимости предпочитают показать дом, заведомо не подходящий покупателю, после чего продемонстрировать два хороших варианта. В таком случае они будут выглядеть еще лучше.

Чем контрастнее проблема, тем проще принять решение.

Но даже высококонтрастные варианты могут повергнуть человека в ступор – если их будет слишком много.

Паралич принятия решений

Вы – врач. Изучаете историю болезни пациента. Испробовано множество препаратов, необходима сложная операция. И вдруг выясняется, что не применялось еще одно лекарство. Как поступим? Порекомендуем лечиться на операционный стол или попробуем лечение с помощью последнего препарата?

Эту задачу Элдер Шафир и Дональд Редельмайер ставили перед настоящими врачами. Почти половина докторов решили продолжить лекарственное лечение.

В целом выглядит разумно. А вот когда врачам сообщали, что еще не было испробовано два препарата – лишь 28 % докторов порекомендовали продолжить применять лекарства. Парадокс. Появился больший выбор. Вероятность успеха лечения с помощью медикаментов выросла. А врачи стали значительно чаще предпочитать операцию.

Это результат паралича выбора. Мы существуем в условиях жесточайшей информационной перегрузки. Часто просто нет времени

задуматься над правильным ответом. В случае с двумя и более вариантами лекарств от врача требуется сделать дополнительный выбор: какой медикамент назначить первым. Увеличивается расход времени и ментальной энергии, в результате чего этот вариант сразу же начинает выглядеть менее предпочтительным.

Люди ищут ответы, используя процессы сравнения и перебора. В результате в сложных ситуациях в большинстве случаев человек тяготеет к стандартному выбору.

Стандартный выбор ускоряет процесс принятия решения. Мы выбираем ресторан, куда ходили всегда, кино, которое рекомендуют все. Но одновременно меньше задаемся вопросом: «А что бы мне хотелось посмотреть?», «А какой ресторан мне бы понравился?». Мы принимаем решение быстрее. Но не факт, что умнее.

Это грустно, зато облегчает задачу маркетинга – для обычной компании достаточно превосходить конкурентов по привычным для покупателя параметрам сравнения, а не думать об уникальности.

Широкий выбор только кажется благом.

На самом деле его результат – паралич в принятии решений.

Необходимость тратить энергию на поиск лучшего решения пугает людей. И они возвращаются к прежнему, «безопасному», с их точки зрения, варианту – покупают тот же бренд, что и всегда.

Гипотеза общественного туалета

Кстати, думая о том, как напряженно покупатели будут размышлять перед покупкой, насколько далеко строят планы конкуренты – не переоценивайте их прозорливость.

Мышление человекообразных обезьян ограничено, скорее всего, двумя уровнями. Они понимают свои желания и способны строить предположения о планах других. Человек же (по крайней мере, в теории) способен погружаться на глубину в шесть уровней: «он думает, что я думаю, что он думает...» и так далее.

Но на практике все проще.

Начнем издалека. Поговорим об общественных туалетах. Зайдя туда, хочется выбрать кабинку, где реже бывают люди. Но какую? Как думает среднестатистический посетитель туалета? Он может предположить, что ближайшую кабинку используют чаще, и направиться в дальнюю. А может быть, хитрее – подумает о поведении других людей, решит, что они придут к такому же выводу, и направится в ближайшую кабинку.

Итак, на сколько же шагов вперед думают люди, выбирая кабинку в туалете?

Психологи не могли оставить без внимания столь важный вопрос. Одним из первых на амбразуру ринулся Николас Кристенфелд. Наблюдая за частотой смены бумаги в туалетах Калифорнии, он обнаружил, что в 60 % случаев пустели лотки средних кабинок. Другое исследование, проведенное в Глазго, также советует избегать второй от входа кабинки. Очевидно, большинство людей считает, что наиболее грязно в первой, и выбирает следующую.

Помимо узкопрактической пользы, эти исследования можно использовать и для наглядного расчета того, как планирует свои действия среднестатистический человек. Во-первых, потенциальный покупатель будет думать всегда. Даже перед совершением пустяковых действий. Просто мыслительный процесс в таком случае чаще всего скрыт от сознательного внимания. Во-вторых, при принятии малозначимых решений (к которым относится подавляющее большинство покупок) думать клиент будет не больше, чем на шаг вперед.

Не стоит ожидать, что поведение покупателя определяется многоходовой стратегией.

Иллюзии превосходства

Иллюзия глубины понимания

Оцените, пожалуйста, по десятибалльной шкале, насколько хорошо вы понимаете, как работает спидометр. Ну, если кому легче, швейная машина или туалет.

Отлично. Теперь напишите детальное, последовательное, шаг за шагом, описание того, как работает выбранный вами предмет. Настолько ясно, чтобы понял человек, никогда в жизни не пользовавшийся спидометром или швейной машиной и даже не видевший их.

Ладно, писать надо было в эксперименте Леонида Розенблита и Франка Кейла. Но хотя бы в течение минуты, прежде чем читать дальше, постарайтесь вслух объяснить, как они работают. После чего еще раз оцените уровень своих знаний об этом предмете. По той же десятибалльной шкале.

Обычно уровень уверенности в своих силах катастрофически падает. Это иллюзия глубины понимания.

По словам Даниэля Канемана: «В нормальном состоянии ваш разум обладает интуитивными чувствами и мнениями почти обо всем, что вам встречается». Это он еще мягко сказал. Я не нобелевский лауреат, поэтому скажу грубее: большинство людей мало того, что считают себя компетентными буквально во всем, но еще и лезут высказывать свое мнение – хотя их никто об этом и не просит.

В личной жизни, как советует Рольф Добелли, полезно поставить в уме ведро с надписью «все сложно». Куда и выбрасывать большинство вопросов. Не тратьте время и энергию, формулируя свою позицию по всем возникающим темам.

Подобный стиль мышления был присущ человеку всегда. Есть прекрасный пример Юваля Ноя Харари о донаучном стиле мышления

в Древнем мире. Люди еще не в курсе о существовании Северной и Южной Америк, Австралии и кучи островов. Даже близлежащие страны изучены из рук вон плохо. Буквально за околицей ходят «люди с песьими головами». Тем не менее на картах «белых пятен» нет. Известно все. А если неизвестно – значит, «там водятся драконы».

¹ Признаюсь честно – драконов ввернул исключительно ради красного словца. На самом деле не известно ни одной старой географической карты, содержащей эти слова. А вот «тут водятся львы» – писали еще в Древнем Риме.

Подобный донаучный подход чрезвычайно распространен среди современных аналитиков. В особенности инвестиционных, дающих аналогичные объяснения: «Мы учли абсолютно все. Вот слайд с перечислением рисков и способов их минимизации». Выглядит красиво, и непонятно почему, несмотря на огромное количество прогнозистов, большинство компаний банкротится, а инвесторы теряют деньги.

А вот на картах эпохи великих географических открытий куча пустых мест. Они выглядят гораздо менее симпатично. Зато честно – мы признаём, что чего-то не знаем. Такая позиция заставляет насторожиться – мало ли что там. Задает направление дальнейшего развития и мотивирует – вон сколько всего еще можно сделать.

Порой правильнее поступить, как Такаси Хасияма, глава компании Maspro Denkoh, попавший в затруднительное финансовое положение. Он решил продать коллекцию живописи, состоявшую из полотен Сезанна, Пикассо, Ван Гога и других великих, а главное – востребованных на рынке художников. Осталось лишь выбрать – кому из двух крупнейших аукционных домов – Christie's и Sotheby's – поручить продажу коллекции.

Стандартный способ – взвесить все варианты и принять решение. Такаси Хасияма поступил по-другому. Он предложил Christie's и Sotheby's разыграть право на продажу коллекции в камень-ножницы-бумага. В бизнесе такое случается крайне редко. «Бросить монетку» кажется ужасно несолидным. Как будто расписываешься в собственной некомпетентности.

Хотя обнаружить лучшее среди хороших предложений часто сложно. Порой – невозможно. На оценку требуются время и ресурсы, а взамен получаешь лишь иллюзию спокойствия. Ткнув пальцем наугад,

мы, по крайней мере, знаем, что приняли рисковое решение. И в дальнейшем будем внимательнее наблюдать за победившей компанией, а не отстранимся с мыслью «ну мы же выбрали лучшего»^[15].

Знать то, чего ты не знаешь, – прекрасно. Меня всегда поражал контраст между нобелевским лауреатом, рассказывающим, как много неясного в его научной области, и аналитиком, уверенно презентующим долгосрочные прогнозы динамики рынка.

Признать, что ты чего-то не знаешь, – высокое искусство.

Если от менеджеров требуют «точных ответов», то велик риск, что они выберут наиболее понятную им лично, а не наиболее эффективную стратегию роста компании. Если сотрудник не знает, как с помощью данных проверить правильность своих гипотез, то и не станет этого делать. А возьмет в качестве предпосылок те факторы, которые способен хоть как-то оценить.

Убийственный сверхоптимизм

При постановке целей, прогнозировании будущего и оценке себя люди склонны смотреть на мир через розовые очки. Причем это не просто надежда на лучшее – оптимизм часто бывает сознательным. То есть мы знаем, что вероятность успешного исхода мала, но полагаем, будто к нам это не относится.

Иногда такого рода уверенность принимает сокрушительные масштабы. Например, в исследовании «States of Startups» от 2017 года, охватившем 869 антрепренеров, 41 % стартапов уверены: они имеют все необходимое, чтобы стать компанией стоимостью в миллиард долларов. Реальные шансы – 0,00006 %.

Порой сотрудники сознательно преувеличивают оптимистичность прогнозов. Каждая компания имеет ограниченное количество ресурсов, которые способна выделить на программы развития. Высокий прогноз по потенциальной прибыли – весомый аргумент в

пользу принятия проекта. Пессимистическое мышление вообще не приветствуется в бизнесе, поэтому способность критически оценивать предлагаемые идеи снижается.

Итог печален. По данным KPMG, лишь 17 % M&A привели к росту капитализации объединенного актива. Почти три четверти новых товаров или услуг не приносят прогнозируемого дохода и прибыли. Более 70 % новых производств в США закрываются в первые десять лет. Даниэль Канеман приводит данные исследования проектов железнодорожного строительства: за 30 лет в более чем 90 % случаев прогноз пассажиропотока завышался в среднем на 106 %. В два раза. А стоимость проекта превосходила плановую на 45 %. Посмотрев на прошлые результаты, менеджеры могли бы легко найти доказательства сверхоптимистичного планирования, но предпочитали их игнорировать.

Так что не перегибаем палку с оптимизмом. Маршал Лосада, Барбара Фредериксон и Эмили Хэфи вывели «коэффициент позитивности» для контроля баланса между положительными и отрицательными эмоциями. Наилучшая ментальная обстановка для процветания и развития – когда на одну негативную эмоцию возникает от трех до одиннадцати позитивных.

Избегание риска, пессимистичный стиль мышления действительно ведут к проблемам. Однако восторженно повизгивать, глядя на мир сквозь розовые очки, – тоже не лучший выход.

Эффект озера Вобегон

Мало того что мы оптимистично смотрим в будущее и полагаем, будто отлично разбираемся в предмете, мы еще и чересчур уверены в собственных силах.

Эффект сверхуверенности – позитивная иллюзия, основанная на переоценке собственных возможностей. И, соответственно, недооценке окружающих.

Результаты исследования College Board, в котором приняли участие миллион человек, показывают, что 70 % людей считают себя выше среднего по уровню лидерства (и только 2 % – ниже). 25 % опрошенных уверены, что они находятся в топ 1 % по способности ладить с другими людьми. 87 % студентов МВА Стэнфорда оценивают свою успеваемость выше среднего. Люди искажают даже объективные данные: в ходе опроса, проведенного журналом Time, 19 % респондентов отнесли себя к 1 % самых богатых людей страны.

Лучше всего, на мой взгляд, эффект сверхуверенности описан Николаем Носовым в «Незнайке в Солнечном городе».

«– Подумаешь, невидаль! – снова ответил Пестренький. – Я если захочу, у меня будет сто волшебных палочек.

– Почему же у тебя их нет? – спросил Незнайка.

– Потому что я не хочу».

И так везде. Мы легко попадаем в ловушку самообмана. Сознательно приукрасив действительность, начинаем верить в ее реальность. Если мы говорим о себе любимом, то полагаем, что мы внимательнее относимся к своим партнерам, больше думаем о здоровом образе жизни, работаем эффективнее коллег. Люди в принципе склонны к самоуверенности и преувеличению своих способностей, достижений, благородства и независимости. Успех приписывается мастерству, а неудача – невезению.

Сверхуверенность создает, по определению Гаррисона Кейлора, «эффект озера Вобегон», где «все женщины сильны, все мужчины красивы, а все дети выше среднего».

В личной жизни эффект разумной сверхуверенности не так уж и плох. Согласно данным Гура Рубена и Джоанны Старек, более уверенные в себе люди успешнее как в работе, так и в личной жизни.

Люди переоценивают себя в сравнении с другими, в знакомых областях и при решении задач умеренной и высокой сложности.

Склонность преувеличивать собственные таланты дополняется тенденцией неправильно оценивать предпосылки событий. Мы в основном принимаем как должное, что позитивные результаты – следствие наших личных заслуг, а негативные – влияние внешних факторов. К примеру, количество слияний и поглощений увеличивается в период экономического роста. Экономика растет, компания показывает хорошие результаты. Топ-менеджеры же приписывают успехи бизнеса своему умению правильно разработать стратегию компании и начинают совершать неоправданные покупки.

На основании данных фактов создана «гипотеза высокомерия». Суть ее проста – руководство компании не столь компетентно, как ему представляется.

Эффект озера Вобегон важно учитывать, если вы решили провести маркетинговое исследование, поговорить с покупателями, провести опрос. Люди не только лгут исследователям – они обманывают сами себя. Как мы уже говорили – лучше наблюдать и ставить эксперименты.

Эффект Даннинга-Крюгера

Значительная часть книги позади, а я все еще не предложил никакой «уникальной возможности». Исправляюсь.

В общем, слушайте. Есть возможность купить, скажем так, токены. Обеспечение – земельный банк и имущественный комплекс бассейна реки Миссисипи. Компанию активно поддерживает Джон Ло – министр финансов и председатель Центробанка Франции. За последние два года стоимость токена выросла в 20 раз.

Братъ будем?

В целом – а почему бы и нет. Люди покупали. Правда, речь идет о XVIII веке, а токенами я называю акции французских североамериканских колоний Луизианы и Миссисипи. Люди покупали их так активно, что обрушили экономику Франции. Это знаменитая спекуляция «Миссисипской компании», частично послужившая причиной проигрыша в войне с Англией за североамериканские колонии.

Люди попадаются на уловки разнообразных денежных пирамид в силу подверженности эффекту Даннинга-Крюгера – человек с низкой квалификацией не способен осознать ошибочность собственных действий именно в силу низкой квалификации.

Менеджеры, прочтя одну статью типа «e-mail рассылки эффективны», «автоматическая воронка продаж – круто» или «Instagram дает самых дешевых подписчиков», начинают активно внедрять новые инструменты. Услышав рекомендацию единственного специалиста, считают, будто бы владеют полной информацией. Вместо того чтобы постараться чуть подробнее разобраться в предмете.

Сумма эффектов сверхоптимизма, сверхуверенности и Даннинга-Крюгера приводит к тому, что даже посторонние люди способны оценить нас точнее, нежели мы сами.

В замечательном эксперименте Петера Боркенау испытуемые наблюдали, как незнакомый им человек садится за стол, берет газету и в течение полутора минут читает вслух прогноз погоды. Затем экспериментаторы просили наблюдателей дать оценку IQ этого человека, которого участники видели первый раз в жизни на протяжении пары минут. Получалась угадка, но какая-то цифра

называлась. После чего человек, читавший газету, сам высказывал предположение об уровне своего интеллекта.

Предсказания других людей оказались практически на 70 % точнее. Причина – не скрытые прорицательские способности, а тот факт, что незнакомец, как и любой человек, не в состоянии дать объективную оценку самому себе.

Наша зачетка полна троек? Просто преподаватели рассказывают неинтересно, да и в жизни эти предметы бесполезны. На работе грозят увольнением? Да из этой богадельни и так все бегут, и не собираюсь я вкладывать душу в исполнение всяких глупых заданий.

Для поддержания собственной самооценки мы врем сами себе. Так что порой правильнее спросить, справится ли сотрудник с работой, не у него самого, а у коллег. Ну а собственные перспективы оценивать, исходя из прошлых фактов, а не собственных ожиданий.

Советы внутреннего голоса и интуиции

Ошибка хиндсайта

Исследования среди американских солдат после Второй мировой войны обнаружили, что призывникам с высоким уровнем образования сложнее привыкнуть к условиям армейской жизни, нежели их менее образованным сослуживцам. Что логично.

«Высоколобые интеллектуалы» хуже приспособлены к стрессам войны, чем «обычные работяги».

Когда читаешь подобного рода умозаключения, задумываешься – а насколько вообще оправданно тратить деньги на исследования, приводящие к очевидным выводам?

Однако результаты экспериментов кажутся логичными после того, как мы этот результат узнали. То есть вначале становится известным результат, а потом люди говорят: «А, ну это понятно. Я так и знал с самого начала». Исследования показывают – нет, не знали.

Возвращаясь к американским военным служащим. Это пример социолога Пауля Лазарсфельда. И я специально ввел вас в заблуждение. В действительности все ровно наоборот – образованные солдаты адаптировались быстрее. Но когда читаешь первый абзац, вывод кажется обычным. Ничем не примечательным. Мы привыкли к тому, что можем легко все объяснить. Упуская из виду, что объяснение всегда дается задним числом. Это ошибка хиндсайта или, как говорит мой папа, «нам всем бы такой ум, как у русского мужика потом».

Любимым людям кажутся понятными и очевидными любые выводы, имеющие имидж «научности», социальной поддержки или просто кажущиеся логичными. Человек не задумывается, что с такой же легкостью согласился бы и с прямо противоположным утверждением.

Поставьте эксперимент самостоятельно. Например, скажите по совету Дэвида Майерса половине коллег: «Вчера прочел, генетики Гарварда доказали – в межличностных отношениях противоположности притягиваются». А другим: «Генетики доказали –

люди тянутся к таким же, как они. Ведь рыбак рыбака видит издалека». И в каждой группе никто не удивится.

Скажете: «Расставание усиливает чувства», – согласятся. Скажете: «С глаз долой – из сердца вон», – тоже согласятся. Поэтому другое название ошибки хиндсайта – феномен «я так и знал».

Мы переоцениваем свою способность делать заключения исходя из здравого смысла. Нужны исследования. Любая, пусть плохонькая, но практическая проверка гипотезы в разы лучше потрясающей «внутренней уверенности».

В момент появления iPhone ряд известных специалистов, включая Стива Балмера, исполнительного директора Microsoft, скептически оценивали перспективы смартфона. И обоснованно – единое устройство с кучей разнообразных функций часто проигрывает в качестве и удобстве специализированным решениям. Теперь-то мы запросто объясним, почему прогнозисты оказались неправы. Выдвинем множество теорий, демонстрирующих неизбежность успеха iPhone. Потому что, когда событие наступило – оно кажется вполне логичным. Хотя в реальности это потом мы умнеем и изрекаем: «Ну, понятно, самолетам нельзя летать над городами».

Аналогичных примеров множество. Помните сегвей? Вы наверняка встречали их – странные двухколесные скутеры в парках. Глядя на сегвей, мы сразу же понимаем, почему он не завоевал широкой популярности. Хранение и использование скутера требует значительных изменений привычного поведения. В результате через год после запуска компания продала в 10 раз меньше машин, чем рассчитывала. А в 2003 году отозвала все проданные скутеры из-за риска травмы. Даже Джордж Буш умудрился свалиться с него. Как бизнес-проект это был полный провал.

Но если человек считает, что неудачу можно было предсказать при одном взгляде на сегвей, то, скорее всего, совершает ошибку хиндсайта.

Это сейчас, будучи в курсе истории, нам кажется естественным, что продукт пользуется популярностью лишь в узком сегменте рынка. А на этапе запуска Стив Джобс называл сегвей прорывом, сравнимым с

появлением персональных компьютеров. Ожидалось, что сегвей изменит индустрию индивидуального транспорта – аналогично машинам, заменившим лошадей.

А в 2020 году Дональд Трамп заявил о решении покинуть ВОЗ. США обвиняли всемирную организацию здравоохранения в ужасных ошибках и непредусмотрительности, которая позволила вырваться пандемии коронавируса за пределы Китая. Это также пример ошибки ретроспективного искажения. В настоящем легко говорить, что ВОЗ следовало поступить по-другому. Только тогда никто не подозревал, что получаемая из Китая информация окажется настолько важной. Упрощая – задним умом мы все крепки.

Хотя иногда мы действительно что-то знаем заранее. Тогда эффект хиндсайта перерождается в злого брата-близнеца – проклятие знания.

Проклятие знания

В ходе эксперимента, проведенного Элизабет Ньютон, одни участники выстукивали на столе мотив известной песни, а другие должны были отгадать мелодию. Люди из группы выстукивающих предполагали, что мотив распознают не менее 50 % слушателей. В действительности с задачей справилось лишь 2,5 %. Это эффект проклятия знания.

Если вы что-то знаете, то уже не можете этого не знать.

Для специалистов посмотреть на проблему глазами менее информированных людей становится практически невозможным.

Менеджеры должны постоянно держать в голове, что клиент видит ситуацию под своим углом зрения. По сравнению с компанией покупатель практически ничего не знает о продукте, и в его голове могут рождаться совершенно дикие гипотезы.

Даже если мы в курсе о существовании эффектов хиндсайта и проклятия знания – это не поможет принять объективное решение.

Например, в эксперименте Кима Камина и Джеффри Рачлински одной группе дали информацию о вероятности наводнения в городе и сообщили, что городские власти решили не предпринимать никаких мер. И 76 % участников согласились, что дополнительные предосторожности не нужны.

Второй группе дали ту же самую информацию, но добавили, что наводнение все же произошло. В этом случае 57 % респондентов сочли отсутствие дополнительных мер предосторожности преступной халатностью.

Третьей группе тоже сообщили, что наводнение произошло, но ясно и четко попросили рассмотреть положение дел «до наступления события» – то есть оценить поведение городских властей исходя только из имеющейся информации. Но все равно – 56 % заявили, что мэрия проявила преступную небрежность.

Наша вера в способности человека давать объективную оценку, забыть то, что он уже знает, сильна, но иллюзорна. Плохой потребительский опыт крайне сложно перекрыть хорошей рекламой.

Иллюзия самопознания

Представьте, мы заблудились в лесу. Темнеет. И холодает. Телефон разряжен. Куда идти, решительно непонятно.

Вдруг появляется ангел-хранитель. Говорит: «Я тебе помогу, дам совет». Помолчав немного, произносит: «Следуй своим чувствам». После чего исчезает.

Чего? Какого черта? Какие чувства? Нам нужна карта, компас и координаты. В крайнем случае заряженный телефон, а лучше всего тропинка под ногами.

Однако, если мы не понимаем, чего хотим от жизни, как нам поступить, интернет-психотерапевты советуют «разобраться в своих чувствах», «послушать зов сердца».

Лучше не стоит. Если задача, стоящая перед вами, имеет эмоциональную окраску, не закапывайтесь внутрь себя. Это иллюзия самопознания. Без крайне сложной профессиональной подготовки самоанализ приведет скорее к увеличению путаницы.

Для получения более объективной оценки эмоционально нагруженной ситуации правильнее положиться на чужое мнение.

Допустим, волшебная фея предлагает нам сделать важнейший выбор между двумя дорожками дальнейшей жизни.

Первая. Работать по специальности, которой мы выучимся. Профессия вначале будет не очень нравиться, но в будущем мы получим высокую должность с хорошей зарплатой и солидный социальный статус.

Вторая. Работа нашей мечты. Зарабатывать, правда, будем немного, но точно окажемся довольны. Раскроем свой потенциал и принесем пользу всему человечеству.

Когда в исследовании Лауры Крей и Ричарда Гонсалеса студентам предлагали выбрать между этими вариантами – 66 % отдали свой

голос в пользу второй альтернативы. Ох уж эта идеалистически настроенная молодежь!

Интересно другое. Когда тех же студентов, спустя некоторое время, спросили, какой бы совет они дали другу в такой ситуации, в пользу второго варианта высказалось уже 83 %.

Потому что, когда мы думаем о ситуации других людей, эмоциональный фон резко снижается. В голове перестают крутиться мысли типа «что же скажет жена, когда я откажусь от высокооплачиваемой работы». Мы спокойно вычленим главный фактор – второй вариант жизненного пути сделает человека счастливым. Что, в целом, и есть самое главное.

Советы наподобие «не нервничай, подумай спокойно» – малоэффективны. Размышляя о себе, мы не в состоянии избежать воздействия эмоций. Если требуется принять важное решение, подумайте: «Что бы я посоветовал сделать лучшему другу?»

Для нас эволюционно выгоднее умение ориентироваться в чужих чувствах. Важно понимать, треснет ли меня дубиной соплеменник, благосклонна ли ко мне вот эта самка. Досконально разбираться в оттенках собственных чувств для выживания не обязательно.

По этой же причине собственные ощущения лучше не использовать в качестве эталона для определения эмоционального настроения покупателей. К тому же интенсивность эмоциональных ощущений, даже выраженных одними и теми же словами, сильно варьируется у разных людей, о чем часто забывают.

Допустим, директор повел себя странно и потребовал использовать эротические фотографии для рекламы продукта. Такие, мол, говорит, «средней эротичности». Казалось бы, бери да ставь. Интернет заполнен порнографией и эротикой. Однако есть трудность. И это не авторские права, а то, что уровень эротичности фотографии будет определять маркетолог, в зависимости от собственного воспитания и личных комплексов.

Это серьезная проблема работы с эмоциями, редко приходящая в голову. Чтобы сравнить, перепроверить результаты различных исследований, нужно использовать одинаковые стимулы. В случае, скажем, с силой тока, это легко. А с эмоциями?

Поэтому у психологов есть «International Affective Picture System». Стандартный набор примерно из тысячи картинок, которые

используют для исследования эмоциональных реакций. И его берегут как зеницу ока. Увидеть эти картинки крайне сложно. Так как если человек уже встречал их прежде, реакция будет другая. Раньше, кстати, так же берегли широко известные теперь пятна Роршаха.

Айовский игровой тест

Все мы без особых затруднений способны болтать с партнером или коллегой. Однако давайте вспомним, как мы говорим. Начав фразу, мы не знаем, чем ее закончим. На мой взгляд, это парадокс. Наша речь звучит плавно и логично – несмотря на то что чаще всего мы понимаем свою мысль, только когда закончили ее произносить. Все наши мыслительные процессы – рябь на поверхности океана мозга, внутри которого постоянно идет титаническая работа. Рождается то, что мы затем считаем «нашими решениями». Хотя ряд экспериментов показывает: ощущение свободной воли – не причина наших действий, а следствие. Попытка разума определить, что от него зависит, а что – нет.

Например, бег на дорожке сжигает больше калорий, чем потягушечки в кровати. А как увеличивается расход энергии, когда возрастает умственная нагрузка? Две ситуации.

- Первая. В выходной день мы лежим на диване, лениво поглядывая в телевизор. В жизни все хорошо, делать ничего не надо, проблемы не беспокоят.

- Вторая. Сорван дедлайн. Клиент звонит каждый час. Раз в десять минут прибегает начальник. Мы пытаемся думать о тысяче вещей сразу, одновременно лихорадочно штампуя слайды в PowerPoint.

Во втором случае, как отмечает Леонард Млодинов, мозг расходует энергии примерно на один процент больше. По сути, разницы в энергопотреблении вообще нет. Потому что практически вся работа мозга, потребляющая 20–25 % общих энергетических затрат организма, находится вне видимости сознания.

Игнорировать процессы, происходящие вне зоны осознанного внимания, неправильно.

В нейропсихологии существует «айовский игровой тест», разработанный Антонио Дамасио и Антуаном Бекара. Испытуемому дается четыре колоды карт. Каждая карта сообщает игроку, выиграл он или проиграл. Две колоды состоят в основном из карт, сулящих большие выигрыши, но и совершенно убийственные проигрыши. А две другие содержат карты с умеренной прибылью, но и с низким риском.

Испытуемому надо открывать одну за другой карты из любых колод. Цель – имея на старте 2000 «долларов», заработать как можно больше. Как правило, после периода проб и ошибок, длящегося примерно 50 карт, люди начинают выбирать только прибыльные колоды. А через 80 карт уже в состоянии объяснить логику своего выбора. Во время эксперимента участников подключали к компьютеру, отслеживающему уровень их тревожности. Так вот – непровольная реакция страха при открытии карт «опасной колоды» отмечалась уже через десять попыток.

На сознательном уровне испытуемый может даже не обратить внимания, но мозг увидит наличие системы. Интуиция подталкивала испытуемых к верным шагам задолго до того, как решение проникало на уровень сознания.

Так что руководствоваться данными необходимо, но совсем придушить внутренний голос неправильно. Интуиция срабатывает значительно раньше рассудка. Только ей надо помогать – развивая способности к получению качественных инсайтов.

Ведь время от времени жизнь подкидывает нестандартные задачи. И мы тупим. Решение – неожиданное «Ага!», которое приходит действительно неожиданно. Разберемся, как получить это озарение побыстрее.

То, что, согласно легенде, Дмитрий Менделеев придумал свою таблицу во сне, в России знает любой школьник. Точно так же

считается, будто бы Ласло Биро приснилась идея шариковой ручки, Уильяму Уотсу – идея производства дробы, Отто Леви – химическая передача нервных импульсов, ну а Полу Маккартни – песня «Yesterday».

Ну и какой вывод? Больше спать? Вряд ли. Однако научная основа под этими историями есть. Во-первых, как я говорил выше, мозг работает над беспокоящей нас проблемой постоянно, хотим мы того или нет. Во-вторых, решение новой проблемы возникает как крохотная и слабая вспышка электрической активности нейронов. Именно поэтому, когда мы чувствуем, что новая идея где-то рядом, то просим всех замолчать, усаживаемся в одну точку и прикрываем глаза. Инстинктивно понимаем необходимость заглушить деятельность других отделов мозга, чтобы уловить эту маленькую вспышку.

В результате отличные идеи приходят в голову, когда мы стоим на остановке, пьем чай, едем на работу или спим. То есть вроде бы находимся совсем далеко от привычной обстановки размышлений. Причина – не в чае. Новое решение становится видимым, когда сознательные усилия «надо найти ответ» ослабевают, и мы оказываемся способны уловить слабые сигналы собственного мозга. Чтобы снизить число неверных ответов, которые генерирует мозг, переключите внимание. Прекратите думать о проблеме. Просто выйдите прогуляться вокруг дома.

В некоторых случаях действительно лучше положиться на интуицию, нежели выдвигать абсолютно случайные догадки. Встретив на вечеринке веселого и дружелюбного человека, разумно посчитать его экстравертом, а не выдвигать гипотезы, что он мрачный и нелюдимый тип, из тайных целей притворившийся душой компании.

Бритва Хэнлона

Пытаясь избежать ошибочных решений, компании думают о происках конкурентов. Стараются учесть все потенциальные риски. И редко включают в расчет обыкновенные человеческие просчеты. Забывая о бритве Хэнлона: «Никогда не приписывайте злomu умыслу то, что вполне можно объяснить глупостью».

В 2018 году в Австралию прибыли корейские пассажирские поезда. После чего, уже на месте, выяснилось, что они не проходят в туннели страны. Не по каким-то формальным требованиям, а физически не влезают – они шире. В итоге Австралия запускает инвестпроект на 4,5 миллиарда долларов по расширению туннелей и меняет технические регламенты.

Ну, что взять с людей, которые ходят вниз головой. Хотя постоитe. В 2014 году французская SNCF купила у Alstom и Bombardier почти 350 поездов. За 15 миллиардов евро. Только при первой поставке выяснилась проблема – поезда на 20 сантиметров шире платформ станций. Пришлось перестраивать 1300 железнодорожных платформ.

NASA потеряла орбитальный спутник Марса ценой в 328 миллионов долларов, так как часть программного обеспечения использовала американскую, а не метрическую систему мер.

Обыкновенная глупость собственных сотрудников встречается значительно чаще хитроумных ходов конкурентов.

Список бесконечен. Ошибаются все. С учетом когнитивных ошибок, социального давления и прочих психологических феноменов – надо радоваться, что у нас получается принимать хоть как-то работающие решения.

Глава 4

Социальное влияние – следование законам стаи

Сила толпы

Министр по делам одиночества

В январе 2018 года в Великобритании появилась новая должность – министр по вопросам одиночества. А то, что лично я в детстве завидовал Робинзону Крузо, еще ничего не значит.

Мы – существа социальные.

Если в эпоху палеолита человека изгоняли из группы, он лишался всего. Защиты, убежища, пищи и секса. Быть выброшенным из общества – все равно что стать приговоренным к смерти. Коллективные животные в одиночку не выживают. Так что изгнанники или просто любящие одиночество не сильно обогащали генофонд последующих поколений.

Остаться одному – больно. Причем больно в прямом смысле. Социальное отвержение активизирует в мозге те же зоны, которые связаны с физической болью. Для успокоения социальной боли, как и обычной, требуются морфины. Социальное отвержение действует и на органы чувств – в исследовании Чена Джонга испытуемые, вспоминая периоды своего одиночества, считали температуру в помещении более холодной.

Поэтому одиночное заключение используется как наказание. И серьезное – в США в одиночках сидит всего 5 % заключенных.

Однако, по данным Терри Куперса, на них приходится 50 % всех самоубийств.

Социальная депривация ведет к быстрому угасанию личности. В крайне жестоких, на мой взгляд, экспериментах Гарри Харлоу макаки, помещенные в «яму отчаянья», сходили с ума и теряли навыки социальных связей. В Калифорнийском технологическом институте мышей из общей клетки перемещали в отдельные камеры, и через две недели они становились крайне нервными. В Питсбургском университете после месяца одиночной отсидки активность мышинового мозга снизилась на 20 %.

Ну а лично я до сих пор помню, как четверть века назад, во время учебы в средней школе, меня не пригласили к красивой девочке на день рождения. Или когда на футболе мы делились на команды по стандартной схеме: назначались два капитана, и они по очереди выбирали себе игроков – я обычно оставался последним. Неприятное ощущение – быть изгоем, пусть даже в единственном и маловажном аспекте.

Бренд – современное средство социального признания.

Покупатель должен быть уверен, что, покупая продукт, одновременно приобретает себе и членство в новой социальной группе. Поэтому нужны отзывы, рейтинги и форумы.

Кстати, часто люди отрицают, что мнение других оказывает на них какое-то влияние. Ведь все мы – сильные, независимые личности. Так что не обязательно верить мне на слово. Давайте выйдем «в поле» и вместе с друзьями проведем психологическое исследование. Точнее – повторим эксперимент Стэнли Милгрэма. Так вот. Встаньте на тротуаре, по которому часто ходят пешеходы, и в течение минуты

смотрите вверх. В небо. Скорее всего, на вас никто не обратит особого внимания. Бросят взгляд и пройдут мимо.

После чего зовите друзей. Встаньте вчетвером-впятером и смотрите вверх вместе. К вам начнут присоединяться прохожие. У Милгрэма количество посторонних в четыре раза превысило количество экспериментаторов.

Лично я уже убедился в правоте этого исследования, когда в середине девяностых торговал книгами на улице. Правда, тогда это был не эксперимент, а насущная необходимость. Стоило буквально двум людям задержаться рядом с лотком и взять в руки книгу – как моментально собиралась маленькая любопытствующая толпа из семидесяти прохожих.

Несколько фактов о силе социального влияния.

- В Гарвардской медицинской школе в течение 32 лет наблюдали за 12 000 человек. И выяснили – если лучший друг толстеет, наши собственные шансы набрать вес возрастают в три раза. Так как рядом с располневшим человеком представление о «приемлемой фигуре» начинает меняться. Социальное влияние настолько сильно, что ожирение, по сути, является заразной болезнью.

- Исследование Мишеля Кремера выявило, что уровень академических успехов зависит не столько от обучения, сколько от поведения соседей по общежитию.

- Ричард Талер и Касс Санстейн указывают, что девушки, окруженные сверстницами с детьми, беременеют с большей вероятностью.

- Facebook как-то провел эксперимент – стал показывать большее число комментариев под постом. Выяснилось – когда пользователь видит больше комментариев, он и сам начинает чаще комментировать посты. В результате дольше сидит в социальной сети, значит – ему можно показать больше рекламы.

Другие на нас влияют. Но есть нюанс. В одном полевом эксперименте Дэна Ариэли бармен предлагал посетителям выбрать один из четырех сортов пива. При этом просил произнести заказ погромче. В результате было слышно – кто какую марку заказал. Затем посетителей спрашивали о вкусе, и большинство людей сожалели о своем выборе. Так как заказывали не самый любимый сорт, а ту же марку, что и другие до них.

Вроде бы ничего необычного. По умолчанию подразумевается, что социальное влияние принуждает к конформному поведению. Только исследование было проведено в Гонконге, что важно. Когда эксперимент повторили в американском баре, результат оказался аналогичен – посетители также выбирали не самый предпочтительный вариант. Но по другой причине. Если кто-то успевал назвать их любимый сорт – то, как правило, посетитель заказывал другую марку.

В западной культуре, если действие не сопряжено с риском, социальное давление порой включает не конформность, а потребность в уникальности. Мы хотим выглядеть не такими, как все, и это даже сильнее, чем желание выпить любимое пиво. Включая фактор социального влияния – учитывайте культурный аспект.

Гипотеза одинокого барана

Итак, человек – существо социальное. Скажу жестче – стадное. Вроде овцы. Нам нужно находиться в окружении других людей и не навлечь на себя негатив стада. Самый надежный и простой способ достичь этого – быть как все. Поэтому овцы не смотрят на big data. Они смотрят налево-направо. И если кто-то двинулся в одну сторону, за ним пойдут остальные^[16].

**Мы постоянно оглядываемся по сторонам в поисках подсказки.
Делать то же самое, что и все, – правильно.
Выделяться из толпы – нет.**

Представьте стандартную ситуацию. Вечеринка. Гости собрались, выпивают, а затем собираются домой. Некоторые садятся за руль пьяными и попадают в ДТП, что плохо. В Скандинавии для профилактики таких правонарушений придуман подход «дежурного водителя». В его роли выступает поочередно кто-то из участников вечеринки. Блюдёт трезвость, а в конце вечера развозит всех гостей по домам.

В США о подобной идее ничего не знали, пока не стартовал Гарвардский алкогольный проект, целью которого стало укоренение данной практики в США. А дабы что-то стало нормой, нужно показать людям: это – уже норма. В разных ситуациях и контекстах демонстрировать – «так поступают все». Для создания подобного впечатления команда ученых под руководством Джей Уинстена отправилась к сценаристам полутора сотен телевизионных программ. Их попросили написать несколько секунд диалога, где прозвучала бы одна, брошенная вскользь фраза о дежурном водителе.

Просьба простая и не слишком обременительная^[17]. Это важно – людям нравятся простые решения сложных проблем. С идеей согласились. Охват телепередач был широкий и в течение нескольких

лет слова о «дежурных водителях» мелькали в совершенно разных программах для различных целевых групп. Тема приобрела известность, ее начали продвигать лидеры мнений: политики, известные НКО, крупные компании, спортивные лиги. Ведь в хорошем проекте не стыдно и поучаствовать.

Согласно опросам Wirthlin Group, спустя три года после старта компании 90 % жителей США знали понятие «дежурный водитель». По данным Центра изучения общественного мнения при Корнелльском университете, 37 % американцев хотя бы раз выступали в роли такого водителя.

Ну а главный факт – три года подряд до начала Гарвардского алкогольного проекта аварийность на дорогах оставалась на одном и том же уровне. Через четыре года после начала проекта число ДТП с участием пьяных водителей снизилось с 23,6 до 17,9 тысячи человек. Аварийность упала на 24 %.

Если хотите изменить чье-то поведение – создайте толпу и покажите, куда ей надо двинуться.

Лучше всего людей в толпу объединяет страх. В середине XX века, когда психологам еще разрешали измываться над испытуемыми, Стенли Шехтер собрал несколько десятков незнакомых между собой студенток. После чего, представившись: «Доктор Грегор Зильштейн, факультет неврологии и психиатрии», на протяжении десятка минут описывал, как в ходе эксперимента будет подвергать их ударам электрошока. Закончив словами: «Электрошок – это больно».

Другой группе девушек, напротив, прочли успокаивающую инструкцию. Сказали, что удары электричеством будут слабы. Как покалывание или щекотка.

После инструктажа девушек попросили подождать, пока готовится оборудование. Причем уточнили, что ждать можно всем вместе или разойтись по многочисленным свободным аудиториям. Собственно, именно поведение студенток и изучалось – электрошоку подвергать

никого не собирались. 63 % испуганных девушек ждали страшного эксперимента вместе. Во второй группе, где участницы не предполагали неприятностей, эта доля оказалась в два раза меньше – 33 %.

Покупатели объединяются в группы, если чувствуют угрозу себе или любимому бренду. Coca-Cola столкнулась с наивысшим недовольством за всю историю, когда выпустила «New Coke». Вкус нового напитка был хорош – его тестировали на 200 000 потребителей. Однако одновременно с прилавков исчезла «классическая кола», и в США начались протесты. Люди выходили на демонстрации. Жалобы измерялись десятками тысяч, общественные группы писали петиции во все возможные органы. Через 79 дней Coca-Cola сдалась и вернула привычный вкус.

Вероятность того, что покупатели соберутся в группы поддержки, начнут участвовать в акциях, распространять информацию о компании, намного выше в том случае, если они почувствуют нестабильность текущего положения дел.

Покажите, куда движется стадо. Верно и обратное – если нужного поведения придерживается лишь небольшая часть сотрудников или покупателей, храните этот факт в глубочайшем секрете.

Однако мало создать толпу. Ею еще нужно уметь управлять.

Управление толпой

На лугу пасется табун лошадей. Чтобы все бросились бежать, достаточно испугнуть лишь 5 % из них. Для управления толпой – лошадей, людей или покупателей – надо изменить поведение лишь небольшого ядра, действующего слаженно.

Все мы в школе проходили давку на Ходынском поле. Вместо радостной коронации Николая II в погоне за бесплатными кружками в толпе задавили 1379 человек. Наличие двух тысяч полицейских ситуацию не спасло.

А вот о случае на парижском национальном велодроме нам не рассказывали. Хотя надо бы. В 1938 году на трибунах с десятью тысячами зрителей возник пожар. Его быстро потушили. Но испуганная толпа уже ринулась в сторону единственного выхода. Ура –

в толпе оказались два психолога, которые начали скандировать: «Не толкай!» Ритм подхватили, страх и суета сменились эмоциональным задором. И все кончилось благополучно.

Чтобы управлять толпой, достаточно воздействовать на экстремумы – лидеров мнений или инноваторов, первыми приобретающих новые товары. Наблюдая за их поведением, вслед двинется и большинство.

Но в реальном мире мы не видим стадионы, заполненные любителями колы или одежды Zara. Так откуда мы вообще узнаём, что другие люди поддерживают нашу точку зрения? Что выбранный нами товар популярен?

Из рейтингов. Изначально созданные для повышения осведомленности покупателей рекомендательные системы стали убийственным оружием социального влияния.

Дункан Уоттс и Меттью Салганик создали несколько идентичных лендингов, на каждом из них разместили одни и те же 48 песен, предложив 14,5 тысячи зарегистрировавшихся скачивать их любимые композиции.

Только на одних сайтах работала система рейтингов, показывающая, какая песня самая популярная на данный момент, а на других – нет. Первый результат предсказуем – высокое место в рейтинге делало песню еще популярнее, увеличивая разрыв.

Второй результат тоже предсказуем, хотя и более печален. В один момент Дункан Уоттс «перевернул» рейтинг, поставив худшие песни на первое место. И их популярность немедленно начала расти. А бывшие лидеры были забыты.

Рейтинг может делать звезд сам по себе – без особого внимания к качеству продукта.

Благодаря интернету позиция толпы или эксперта известна всегда. На расстоянии клика мышки – мнения на «Яндекс.Маркете», сайтах с отзывами; знакомые что-то советуют в соцсетях. Мы всегда получим рекомендацию, а значит, можно не напрягать собственную голову. Только на физиологическом уровне это означает, что мозг не прокладывает новые нейронные

связи. Зачем выбирать, в какой ресторан пойти, если можно просто сравнить итоговую оценку отзывов на Google Maps? Да, это мелкое решение. Но если мы не способны поднять килограммовую гантельку – не стоит рассчитывать, что выжмем пудовую гирию.

Включайте себя в рейтинги. Любые. Фальшивые звезды светят так же ярко, как и настоящие.

Эффект прожектора и нейрон Люка Скайуокера

Итак, для нас важна окружающая толпа. Ее поведение и мнение. В результате рождается ощущение «на меня все смотрят».

Когда я был маленьким, то не любил надевать шапку на улице. Мама настаивала, но я сдергивал ее сразу же, выйдя из подъезда. Потому что ходить в шапке – отстой. Не по-мужски. Пусть все видят, как я круто иду с непокрытой головой.

Какие-такие «все»? Какого прохожего, если вдуматься, вообще волнует наличие или отсутствие у меня шапки? Но так как мы почти все время думаем о себе и своих проблемах, мозг предполагает, будто бы и остальные люди поступают точно так же – то есть думают о нас.

Это «эффект прожектора» – мы полагаем, что находимся в центре внимания.

А это не так. В ходе экспериментов Томаса Гиловича выяснилось: человек в среднем в два раза переоценивает внимание окружающих. Успокойтесь, людям вокруг нет дела до нас. Они давно забыли те неловкие ситуации, за которые нам до сих пор стыдно.

С точки зрения маркетинга, имейте в виду – креативные, яркие, нестандартные ходы, которые, как опасается руководство, «подорвут престиж марки», могут вообще пройти незамеченными. У покупателей нет ни времени, ни желания размышлять над глубоким смыслом, заложенным в меседж компании.

Эффект прожектора воздействует и на бизнес. Менеджеры, чьи мысли постоянно крутятся вокруг преимуществ, проблем и предложений компании, бессознательно предполагают, что так же поступают и покупатели. Но большинство компаний полностью безразличны к потребителям. Их бренд активизирует лишь один из 86 миллиардов нейронов в голове клиента.

Я утрирую совсем немного. В ходе экспериментов Родриго Кирога смогли «поймать» нейроны, связанные исключительно с одним-единственным словом. Не важно, было оно написано или произнесено. Один нейрон вспыхивал при упоминании Люка Скайуокера. Другой срабатывал на Дженифер Энистон. Третий – на Хэлли Бэрри. Причем нейроны активизировались только на эти фамилии.

Один-единственный нейрон – и есть то, что бизнес считает «потребителем». Та одна восьмидесятишестимиллиардная часть мозга, которая посвящена бренду компании. Вместо того чтобы тратить все силы на изучение одного нейрона – поймите механизмы работы мышления и поведения человека.

**Не увлекайтесь мыслями о значимости собственной компании.
Помните о нейроне Люка Скайуокера.**

Принцип дефицита

Прощальный концерт Пугачёвой

Я с уверенностью могу сказать, когда моему сыну срочно, немедленно понадобится эта и только эта машинка. Ровно в тот момент, когда эту машинку возьмет в руки его брат.

Если мы понимаем: нам что-то недоступно, то незамедлительно обращаем на это внимание. Нехватка предложения – самое яркое подтверждение того, что данный товар пользуется вниманием остальных. Другими словами, «толпа одобряет».

Сумка Hermes может стоить несколько тысяч фунтов и доставляться лишь спустя два года после заказа. И вовсе не потому, что производственные мощности Hermes не позволяют выпускать нужное количество сумок.

Как только мы узнаём: что-то заканчивается, – именно этого и начинаем хотеть. Причем немедленно. Принцип дефицита – одна из самых мощных техник психологической инженерии бизнеса.

подавляющее большинство коллекционных вещей становятся ими исключительно благодаря своей редкости. Редкость вовсе не наделяет

предмет чем-то прекрасным – неправильная печать марки или ошибка в гравировке скорее ухудшают образ. Но делают объект притягательным, поскольку «таких больше нет».

С использованием техники дефицита мы ежедневно сталкиваемся в интернете. Сайт по бронированию отелей настойчиво предупреждает, что осталось всего несколько номеров, счетчик отсчитывает время до конца акции. Принцип дефицита вгоняет покупателей в состояние легкой паники: «Надо брать, а то не успею!» – и толкает к импульсивным покупкам. А если включить еще и аукционную систему – когда на глазах человека товар перехватывает конкурент, – цены растут значительно выше объективного уровня.

Желание купить, разбуженное принципом дефицита, вызывает взрыв эмоций, заглушающий логику.

Человек покупает просто потому, что хочет обладать данным товаром. Так работают «черные пятницы». Помните видео, когда толпа вламывается в магазин и бежит, хватая все на своем пути? Дефицитность предложения снижает уровень критического мышления. Пытаясь «успеть», покупают даже то, что в принципе не нужно.

Ричард Дрискол, наблюдая за отношениями 140 влюбленных пар в течение года, выяснил, что субъективное ощущение любви коррелирует с попытками родителей помешать данным отношениям. Точнее, чем сильнее родители были против отношений данной пары, тем ярче было их чувство. Естественно, феномен немедленно окрестили «эффектом Ромео и Джульетты». Последующие эксперименты, правда, скорее не подтверждают позицию как исследователя, так и великого драматурга, но в любом случае – принцип дефицита работает не только в бизнесе.

Так что говорим об ограниченном количестве, вводим лимит времени, выставляем запреты. Или просто сообщаем – такого больше не будет. Например, в 2019 году в Кремлевском дворце состоялся концерт «Алла Пугачёва. P.S.». На мой взгляд – скорее P.P.P.P.S. Очередное в череде многих прощание. С точки зрения психологической инженерии бизнеса – все правильно. Всего лишь угроза дефицита порождает желание купить даже не нужный особо товар. Вдруг потом пригодится – а уже не будет. Бесконечные прощальные турне актеров, распады, а затем воссоединение музыкальных групп, сопровождающиеся мировыми турами, – прямое использование принципа дефицита.

Технику дефицита можно возвести в квадрат. У Амрама Книшинского, ученика Роберта Чалдини, папа был одним из крупнейших поставщиков мяса в Нью-Йорке. Это позволило измерить силу воздействия техники дефицита в реальных условиях. Когда оптовикам сообщили, что из-за погоды поставки говядины, возможно, скоро снизятся – число закупок увеличилось вдвое. А после упоминания, что информация получена частным образом и неизвестна остальным игрокам рынка (то есть, по сути, сама информация о дефиците тоже является дефицитом), продажи выросли на 600 %.

Принцип дефицита – один из самых мощных принципов воздействия. Применяется везде: от продажи мяса до концертов Пугачёвой. Которая, кстати, если верить СМИ, первый раз ушла в творческий отпуск в 1995 году.

Эффект FOMO

Существует распространенное выражение: «всех хороших мужиков уже разобрали». А так ли это? Может быть, нарушена причинно-следственная связь?

Джессика Паркер и Мелисса Баркли провели чудесное исследование. Студенткам вуза, на основании заполненной ими анкеты, сообщалось, что компьютер подобрал для них «идеального мужчину». Естественно, всем испытуемым демонстрировалась фотография одного и того же парня.

Только одной половине девушек сказали, что молодой человек одинок. Другой – что он, к сожалению, уже занят. В первом случае 59 % участниц были бы не против встретиться с этим парнем. А вот во второй группе подобное желание высказали 90 % девушек. Иллюзия ограниченного предложения резко повышает интерес к объекту.

Это эффект FOMO (fear of missing out) – страх упустить что-то ценное.

Вспомните – мы болтаем с коллегой. Вдруг звонит телефон. На определителе – незнакомый номер. Я практически уверен, что большинство из нас (по крайней мере, до эры засилия телефонных мошенников) прервут разговор и ответят на вызов. Возможно, даже не извинившись перед коллегой.

Собственно говоря, почему? Ведь мы догадываемся, что в большинстве случаев это не приглашение на работу в администрацию президента и не сообщение о выигрыше в лотерею. Незнакомец обладает всего лишь одним, зато мощнейшим преимуществом. Мы не знаем, кто он. И, если не ответим, лишимся шанса узнать. Это и есть эффект FOMO.

В бизнесе он вызывается с помощью иллюзии ограниченного предложения. Существуют разные способы подготовить почву для

создания эффекта. Мягкий вариант – создайте видимость конкуренции: «Сейчас эту чеснокодавку просматривают еще 15 человек». Но есть и жесткие.

Некоторые используют живых ботов – прибегая в период «черных пятниц» к услугам «подсадных уток». Специальные люди носятся по магазину, выхватывают товары из рук покупателей – хотя рядом на полках стоят точно такие же. Это хорошо смотрится на видео, а главное, задает «правильную» модель поведения для настоящих покупателей – за товар надо бороться.

«Украденные» фотографии новой модели телефона, распространенные в сети до официальной премьеры, обеспечивают волну слухов и догадок, высказываний экспертов и т. п. Формируется желание прикоснуться к волшебному миру избранных – став одним из первых, купивших новинку незамедлительно после премьеры.

Важны любые мелочи. Роберт Чалдини приводит пример от «магазина на диване» – превосходных специалистов в области «как продать что-нибудь ненужное». Колин Эсзот вместо стандартного call to action («операторы ждут, звоните») начала использовать фразу «если операторы заняты, перезвоните». Кажется, фраза предупреждает о возможных трудностях – клиенту говорят, что процесс покупки может затянуться. На самом деле в голове возникает образ множества менеджеров, безостановочно отвечающих на звонки. Желających купить так много, что просто невозможно нанять достаточное количество операторов! Не правда ли, значительно привлекательнее картинка «менеджеры сидят, скучают и ждут, пока им хоть кто-нибудь позвонит»?

И да, не стоит паниковать. Хорошие парни, равно как и девушки, будут всегда.

Рассвет и закат Beanie Baby

Создавать дефицит можно и нужно искусственно. Буквально на пустом месте. Ограничивайте объем, время продаж, отпуск в одни руки, показывайте, как мало осталось товара, и т. п. Не стоит думать,

что если нельзя поставить на сайт таймер обратного отсчета, то техника не работает. В отличие от басни про «зелен виноград», в жизни мы часто, не имея возможности получить желаемое, начинаем верить в его исключительные качества.

Можно создать ажиотажный спрос для чего угодно. Единственное правило – объектом мании могут стать лишь те продукты, которые хоть как-то нарушают привычные правила жизни. Обещают что-то, заведомо выходящее за рамки стандартов. Ажиотаж должен иметь под собой объяснение – конкретную характеристику продукта. Не обязательно прорывную. Не обязательно привлекательную. Главное – отличаться.

В таком случае ажиотажа можно достичь даже в случае с обычными игрушками – что и подтверждает история Beanie Baby. Они обладали своим, специфическим отличием – в качестве набивки использовалась не привычная для тех времен мягкая начинка, а пластиковые гранулы. Благодаря этому игрушки становились гибче, а их движения – реалистичнее. Но само по себе данное отличие не привлекало особого внимания. Более того, многие ритейлеры отказывались принимать товар на реализацию, считая идею твердых гранул чушью.

Однако основатель компании, Ти Уорнер, сделал ряд выверенных шагов:

- Установил цену в 5 долларов за игрушку – товар мог купить кто угодно. Чем шире потенциальная целевая аудитория – тем выше шансы на появление «психологии толпы».

- Придерживался политики абсолютной информационной закрытости. Не было никакой возможности узнать, в каком именно магазине будет продаваться определенная модель игрушки или сколько всего игрушек одной серии будет произведено.

- Продавал игрушки отдельным торговым точкам, игнорируя сетевые магазины. Более того, было ограничено количество игрушек, которые магазины могли приобрести. Что, собственно говоря, и являлось главным элементом схемы. Покупатели никогда не могли сразу найти всю коллекцию Beanie Baby. Ни в одном магазине не продавалось полной линейки игрушек. А ограничение по объему продаж на один магазин приводило к ощущению, что весь товар уже почти распродан.

Когда игрушки стали пользоваться популярностью, Ти Уорнер не поступил в рамках стандартной бизнес-логики: растет спрос – производим больше – продаем больше. Компания сделала строго наоборот, изъяв из продажи ряд самых популярных моделей. Была создана не иллюзия дефицита, а самый настоящий дефицит. Началась массовая истерика: в Чикаго грабители организовали налет на склад и похитили 1200 игрушек, родители заставляли детей выходить на демонстрации. Что, естественно, освещалось в СМИ, способствуя нагнетанию ажиотажа.

После паузы Beanie Baby вернулись – только их цена выросла с пяти до 15–20 долларов. Потребительская мания усилилась. В ходе совместной промоакции с «Макдоналдс» Beanie Babies продали 100 миллионов игрушек за десять дней. Некоторые уходили на вторичном рынке за 13 тысяч долларов – примерно в 3000 раз больше их базовой цены. В 1999 году это были не игрушки, а самый настоящий инвестиционный инструмент.

Дефицит – не панацея.

Любая мания заканчивается одинаково.

Люди понимают, что пятидолларовый плюшевый мишка – не идеальный объект для инвестиций, а всего лишь игрушка, набитая пластиковыми гранулами. Когда в 1999-м Ти Уорнер попытался еще раз повернуть принесшие успех приемы и снова объявил окончание продаж на некоторые модели Beanie Babies – ничего не произошло. Цена не выросла. Рынок не вздрогнул. Это стало началом конца. Коллекционеры запаниковали, на Ebay выбросили массу игрушек, заполонив рынок.

Цена игрушек, прямо связанная с наличием или отсутствием ощущения дефицита, стремительно снижалась. Уорнер прибег к последнему шагу, объявив, что производство вообще всех Beanie

Babies будет завершено к концу 1999 года. И снова никакого интереса. За год цена игрушек на вторичном рынке упала больше чем на 98 %. Магазины снижали цены на новые Beanie Babies до 20–40 центов. «История игрушек» подошла к концу.

Пузырь взорвался, похоронив многих под своими обломками.

Доверие – влияние «своих»

Чувство «мы»

Современная экономика основана, по сути, на чувстве доверия. Все эти доллары, евро, рубли и тенге существуют исключительно благодаря нашей вере. Вере в то, что мы сможем обменять их на что-то ценное. Без доверия фиатные деньги – кусочки крашеной бумаги.

В эпоху существования золотого стандарта вера дополнительно подкреплялась обещанием государства обменять, в случае чего, бумажки на золото. До этого деньги чеканились из драгоценных металлов – то есть сами по себе обладали ценностью. Доверять, те же древние римляне, были готовы в пределах небольших сумм – медным монетам мелкого достоинства.

Но золото само по себе не закрывает жизненных потребностей человека. Поэтому первые деньги, о которых нам известно, – ячменные, возникшие в Шумере пять тысяч лет назад. Единицей служил приблизительно литр ячменных зерен, засыпанный в типовой сосуд. Ячмень – очень понятно. Ему не нужно доверять. Его можно съесть. Можно посадить. В других культурах в роли денег первоначально выступали скот, рис, соль и так далее. Абсолютно аналогичный путь от ячменя до чистого доверия проходит в течение жизни любой бизнес.

Илону Маску или Марку Цукербергу достаточно рассказать о планах компании. Коллективное воображение, поверив на слово, изменит капитализацию их бизнеса на миллиарды. А вот стартапу на доверие клиентов в первое время лучше вообще не рассчитывать. Даже массивная реклама даст лишь известность.

Большинству молодых компаний нужно продавать «ячмень» – продукт, который люди могут незамедлительно проверить, использовать и в случае чего вернуть обратно. И постепенно формировать убеждение: «нам можно доверять».

Только доверяем мы другим, поступаем так же, как другие, лишь в том случае, если это «свои люди». Толерантность – это, конечно, хорошо. Только ее нет. Как бы ни хотелось, homo sapiens, как и остальные социальные млекопитающие, делят всех на своих и чужих.

Вот они – такие же, как мы. Так же выглядят. Верят в то же самое. Здесь живут. Поможем им, а за остальных отвечать не обязаны^[18].

На заре человечества первобытные племена считали людьми исключительно себя. Многие самоназвания племен в переводе означают «настоящие люди». А значит, где-то есть и «ненастоящие». Безволосые обезьяны, плохо маскирующиеся под людей.

Самые близкие люди, с которыми мы живем долгое время, вообще похожи на нас. Не по характеру, а в прямом смысле, внешне. Причем чем счастливее пара, тем больше сходство. Жизнь с общими проблемами и радостями ведет к общим эмоциям и схожим выражениям лица, что со временем изменяет лицевую мускулатуру. Нам ближе те, кто на нас похож. Например, все мы видели массу американских комедий о студентах колледжа. Белый главный герой, пара друзей-афроамериканцев, умная азиатская девочка. Такая вот интернациональная дружба. Я уж молчу о рекламе United Colors of Benetton – они, кажется, искренне сожалеют, что нет людей еще и зеленого цвета.

Так вот. В жизни все не так мило. Согласно исследованию Криса Рока, в США у белого американца на одного приятеля афроамериканского, азиатского или латинского происхождения приходится 91 белый друг. У среднестатистического афроамериканца – на одного белого друга приходится 10 людей своей расы. Теперь посмотрим на подростков старшего школьного возраста из другого исследования. Все они из Англии, все белые, все одного возраста. И что, сделать вывод об отсутствии отличий между ними? Конечно, нет, они тоже кучкуются по группам, только теперь важнейшим связующим звеном являются академические успехи. Отличники дружат с двоечниками в основном в книгах.

Существенность или логичность отличий для формирования чувства «мы» отнюдь не обязательна. В ходе эксперимента Джейн Элиот всего за несколько дней сформировала убеждение, будто бы голубоглазые школьники лучше кареглазых. Дети с темными глазами незамедлительно объединились в «свою» группу.

Даже минимальное сходство резко увеличивает эффективность взаимодействия. Ренди Гарнер отправил по почте опросник незнакомым людям. Для одной половины имя составителя сделали похожим на имя получателя. Например, «Синтия Джонсон» – «Синди

Йохансон». Для другой половины имена были совершенно не похожи. В первой группе заполнили и вернули анкету 56 % респондентов. Во второй – 30 %. Естественно, никто из заполнивших опросник не счел схожесть имен побудительной причиной для действия.

Любая схожесть облегчает взаимодействие. Но лучше всего – близость убеждений. В современной истории это видно на примере революций. Идея, сплывающая миллионы людей, сильнее государства с его военно-административным аппаратом. То же самое и на индивидуальном уровне – веган скорее женится на веганке из другой страны, чем на мясоедке из своей собственной.

За успешным брендом всегда стоит объединяющая идея, дающая покупателям возможность чувствовать поддержку социума. Для формирования лояльности создавайте чувство «мы». «Мы, те кто покупает в...», «Мы, те кто пользуется зубной щеткой...». Или просто упоминайте схожесть с клиентом. Имя, вуз, интересы, внешний вид, дети одного возраста – что угодно.

Надежный метод стать своим – продемонстрировать, что интересы покупателя важнее собственных. Самый простой способ добиться этого – рассказать о существовании дорогого предложения, но порекомендовать клиенту не его, а более дешевый аналог. Уточнив при этом, что экономное решение даже больше подходит потребностям покупателя. Клиент получает сигнал – продавец жертвует своей выручкой ради него. Так поступают члены одного племени. Значит, продавец – «свой».

Мы доверяем своим. Опасаемся, что специалист, которого видим первый раз в жизни, будет думать только о своей выгоде. Поэтому у каждого есть «свой человечек». Доктор, к которому мы ходим годами. Парикмахер, фитнес-тренер, мастер по ноготочкам.

Этим людям мы верим, к их рекомендациям прислушиваемся. Надеемся, что приятельские отношения подтолкнут специалиста заботиться о нас чуть больше. Предлагать то, что нужно нам.

Я бы очень не хотел разбивать данный миф. Так как сам прислушиваюсь к мнению знакомых профессионалов в неизвестных мне областях. Поэтому просто упомяну об исследовании Дэна Ариэли, Джаннет Шварц и Мэри Люс. Они проанализировали миллионы стоматологических операций. Примерно в 25 % случаев пациенты ставили эстетически привлекательные, но хрупкие и дорогие пломбы

на незаметных задних зубах. Где логичнее ставить недорогие, надежные, пусть и не столь красивые пломбы. Привычная, увы, ситуация: решение принимается в интересах доктора, которого заставляют выполнить план, а не клиента.

Более того. Чем дольше пациент обслуживался у одного и того же врача – тем сильнее становилась эта тенденция. То есть все наоборот – это стоматолог, пользуясь доверием, завоеванным за годы общения с клиентом, использовал приятельские отношения во благо себе.

Ситуация неприятна. Хотя отчасти говорит о нашем эгоизме. Мы надеемся, что давно знакомый партнер по бизнесу поступится своими интересами в нашу пользу. Но не задумываемся, что и он ждет того же от нас.

Продавая, формируйте чувство «мы». Но в личной жизни – опасайтесь «своих человечков».

Феномен группового фаворитизма

Вечером, перед сном, мы обычно зеваем. Зеваем и с утра, толком не проснувшись. Да что там – зеваем, прикрывая ладошкой рот, на скучных совещаниях и лекциях. В общем – зевать мы любим. А еще зевота заразительна. Даже не обязательно видеть, как кто-то зевает – полагаю, многие зевнули, просто читая этот текст. Но что более интересно, зевота различается по степени заразности. Обезьяны зевают в два раза чаще, когда видят зевающих членов своей стаи, а не чужих особей. Факт важный. Потому что заразность зевоты – признак эмпатии. Мы лучше и охотнее пытаемся понять, подражать, делать то же самое, что и «свои». Даже наши зеркальные нейроны слабее реагируют на незнакомцев. А следствие утверждения «свой – это хорошо» – то, что чужой – плохо.

Как только мы относим себя к какой-то группе, как только сформировано чувство «мы» – начинает работать феномен группового фаворитизма.

Наш класс, наша команда, наш отдел – всегда круче. Незнакомый человек кажется симпатичнее, если мы узнаём, что он отдыхал в том же отеле, родился на той же улице или служил в той же части, что и мы.

«Мы» – всегда лучше, интереснее, чем «они». К примеру, после путешествия в США вполне обыкновенно и понятно прозвучит фраза: «Ух ты, американцы похожи на нас!» Но мало кто, приехав, скажет: «Ух ты, мы похожи на американцев!»

Мы предпочитаем иметь дело со «своими» – даже если не полностью походим на них по интересам, взглядам, личностным особенностям. Виноватыми в проблемах автоматически становятся «они». Муж с женой могут ругаться, но моментально объединятся против постороннего третьего.

Эволюционно этот феномен можно проследить до механизма переориентации внутривидовой агрессии. Накопленная в конфликтах и демонстрации превосходства агрессия часто вымещается животными на «третьем участнике». Если вы когда-нибудь в сердцах били кулаком по стене, то примерно представляете, как это работает.

Мы слышим: «Наших бьют!», и автоматически включается система «свой-чужой». Два слова, порождающие немедленную реакцию. Люди склонны поддерживать «свою» группу, даже если она сформирована только что, критерии попадания в нее абсолютно случайны, а человек оказался в ней по чьему-то указанию.

Помните, в главе «Справедливость» я писал об эксперименте «Ультиматум»? Нобелевский лауреат Элвин Рот внес в него интересное дополнение, позволив поболтать участникам до начала игры. Причем говорили они буквально «о погоде», на темы, не связанные с экспериментом. И вот после этого лишь 5 % игр закончились неудачей. Если мы установили с кем-то хотя бы поверхностный контакт, он становится «своим». Обмануть его становится сложнее.

Поэтому мало знать свою целевую аудиторию. Вы должны быть вашей целевой аудиторией. Компания и покупатель – это «мы», которое противостоит всему остальному миру «их». Нужны штрихи – в дизайне, текстах, – соответствующие образу покупателей. Мальчики с игрушечными ружьями похожи на своих солдатиков. Комнаты девочек напоминают их кукольные домики. Любой магазин способен выглядеть, как домохозяйка. А презентация – походить на бизнес клиента.

В некоторых случаях, наоборот, полезно использовать очевидную несхожесть – «не такой, как я». Так, Патрик Ренвуазье рассказывает: «Однажды вечером на входе в ресторан в Сан-Франциско меня остановил бездомный. Он держал самую обычную табличку со словами: «Пожалуйста, помогите бездомному человеку!» Я дал ему два доллара при одном условии: что он позволит мне изменить послание на его табличке как минимум на два часа».

Спустя два часа бездомный заработал 60 долларов. При том что его обычная выручка составляла от двух до десяти долларов в час. На новой табличке было написано: «Что, если бы ВЫ были голодны?» Эффективность усилило личное обращение в форме вопроса,

включение витальной потребности, а главное – резкий контраст между состоянием бездомного и «другим» миром, к которому относятся его потенциальные клиенты.

Пять способов стать «своим»

1. Демонстрируйте ценности «улучшенной версии покупателя». Ричард Талер и Касс Санстейн рассказывают, как техасцев пытались убедить не мусорить на дорогах. Основные нарушители – молодые мужчины – игнорировали правительственные рекламные кампании. С какой радости молодой техасец должен соглашаться с занудными требованиями чинуш, сидящих где-то в Вашингтоне? Тогда чиновники решили совместить потребности и цели, демонстрируемые в рекламе, с ценностями целевой аудитории.

В ролике сняли игроков техасской команды по американскому футболу. Брутальные мужики убирали выброшенный мусор. Рыча: «Не шутите с Техасом», а не произнося затертые слова о важности чистоты. Причем действие происходит на фоне техасского флага. Вот этот образ – точно «мы». Вернее, те «мы», какими хотели бы стать очень многие молодые парни из числа целевой аудитории.

Известность лозунга в Техасе – около 100 %. В 2006 году он был признан лучшим слоганом Америки. Количество мусора на дорогах снизилось на 29 % в первый год и на 72 % за шесть лет.

Показать схожесть с клиентом – важнее, чем рассказать о товаре.

Продукт покупают не за его функционал, а за идеи, которые за ним стоят. Клиенты покупают у компании, которая верит в то же, что и они сами.

2. Подражайте действиям покупателя.

По мере взросления возникает проблема – поиск людей, кому можно доверять. Дети обучаются, имитируя в игре действия взрослых, и человек, который действует, выглядит, общается в схожей с нами манере, кажется безопасным. Мозг в автоматическом режиме ищет сигналы подражания и, найдя, оказывает предпочтение «своим».

Даниель Пинк приводит результаты экспериментов, демонстрирующие силу подражания:

- продавцы, имитирующие как слова, так и невербальное поведение клиентов, закрывали сделки в 80 % случаев, «обычные» менеджеры – в 62 %;
- дотронувшись до плеча незнакомого человека, сборщики подписей увеличивали шансы на подписание петиции с 55 до 81 %^[19];
- в экспериментах Рика Ван Баарена дословное повторение заказа клиента приводило к росту чаевых официанта на 70 % – в сравнении с теми, кто повторял заказ «своими словами».

3. Используйте закон подобия.

В детстве меня веселил эпизод, описанный Джеральдом Дарреллом, где туземцы Камеруна боялись фотоаппарата: они уверены, что со снимком к фотографу переходит частичка души того, кто фотографируется, и, если снимков сделать много, фотограф обретет над ними полную власть.

Слава богу, мы люди современные. Можем иронично улыбаться, рассказывая о карго-культе. Пням не молимся, в ерунду не верим.

Поэтому половину участников эксперимента Пола Розина попросили принести фото родственников. Не сообщив зачем. А когда эксперимент начался, попросили покидать в эти фотографии дротики, соревнуясь с другими участниками, которые кидали дартс в обычные мишени.

Экспериментатор подбадривал фразами в стиле: «Маме же не будет больно, если вы попадете дротиком в ее фото». Группа с

фотографиями проиграла с разгромным счетом. Я, кстати, удивлен, что они вообще кидали.

Это работа одного из законов магического мышления – закона подобия. На бессознательном уровне мозг не разделяет объект и его изображение. Поэтому так распространена ролевая реклама – мы понимаем, что на экране актеры, а не настоящая семья, сюжет постановочен, улыбки не искренни. Но в глубине мозга тоненький голосок говорит: «это – правильная покупка для хорошей мамы».

4. Организуйте совместную деятельность.

В ходе эксперимента «Летний лагерь» Музафер Шериф показал, что ощущение идентичности и борьба за ограниченные ресурсы моментально вызывают конфликт. Случайно разбитые по двум группам мальчики в скаутском лагере возненавидели друг друга буквально за несколько дней, в ходе которых им пришлось делить между собой одно бейсбольное поле.

Примиришь их не смогли ни убеждения, ни воздействие на религиозные и моральные нормы. Ситуацию исправили искусственно созданные ситуации, когда двум группам пришлось сотрудничать на общее благо (мальчики чинили водопровод и выталкивали грузовик). В бизнесе совместная деятельность запускается с помощью эффекта ИКЕА и принципа Пантеона, о которых речь пойдет чуть ниже.

5. Любите покупателей.

Предположим, мы ничего не можем узнать о клиенте, понять, что ему нравится, и не представляем, как себя вести. Выход есть и в этой ситуации. Вспоминаем домашних животных.

В начале 2019 года, после смерти Марджери Джонс, ее кот Джонс получил в наследство особняк в Калифорнии стоимостью в несколько миллионов долларов, триста тысяч наличными и еще сотню тысяч в антиквариате и драгоценностях. И это не единичный пример. В 1992 году около 400 миллионов долларов от своей хозяйки, графини

Шарлотты Либерштайн, получила овчарка Гюнтер III. После него в права наследства вступил Гюнтер IV.

Учитывая, что, по данным Kelton Research, 81 % владельцев животных признаёт, что их питомцы так же важны, как и остальные члены семьи, – ничего удивительного. Вспоминая своего Снупи, подтверждаю: он был рад меня видеть всегда, даже когда я возвращался после двухминутного отсутствия. Что и не обо всех родных-то скажешь.

Домашние питомцы – не наши биологические дети. Они другого вида. Мы даже не обязаны о них заботиться. Пытаться понять, почему мы так любим своих кошек, собак или, как моя соседка по дому, карликовых поросят, – можно долго. Но вообще крайне сложно плохо относиться к тому, кто сильно и бескорыстно тебя любит.

Если мы решили стать клиентоориентированной компанией и находимся в поиске эталона отношения к клиенту – вспомним, как ведут себя наши питомцы.

Тропа литературного героя

Один из универсальных литературных сюжетов – герой, отправляющийся в путешествие из зоны комфорта в неизвестность. Человек сталкивается с испытаниями, меняется и возвращается героем. Дейенерис Таргариен, Фродо, Нео, Рома из Empire V – тысячи их. Мы любим такие истории благодаря балансу двух факторов: понятности и непредсказуемости.

В начале книги главный герой предстает в роли обычного человека – «такого же, как я», чтобы покупатели, то есть читатели, могли отождествить себя с его будущими приключениями. Другими словами, и в литературе включается система «свой-чужой».

Близость литературного героя с читателем вовсе не обязательно проистекает из схожести по полу или возрасту. Армия читателей Гарри Поттера, полагаю, меня поддержит. Чувство общности возникает, когда другой человек разделяет твои взгляды на жизнь.

Например, отличное исследование фильмов ужасов, проведенное Винсентом Бруццезе. Стандартный ход – людей начинает преследовать таинственное зло. Так вот. В некоторых фильмах герои случайно привлекают к себе внимание нечисти. В других – нарочно вызывают демона, а потом не справляются с ним.

Однако обычный, средний человек вовсе не практикует вызовы дьявола. Отождествить себя с придурками, рисующими кровью пентаграмму, сложно. Даже если они будут того же возраста и пола. Результат – первая категория фильмов значительно популярнее. Точно так же и в бизнесе сегментировать покупателей исключительно на основании их социально-демографических признаков – не лучшая идея.

Итак, шаг первый – показать схожесть. Но если главный герой будет и дальше жить «как я» – работать, сидеть в соцсетях, в пятницу в бар, – это скучно. Так что его надо выдворить из зоны комфорта. Причем насильно – ибо для большинства людей вовсе не естественно рваться в неизвестность. Ну а дальше – трудности и победа.

Описанный подход – универсальный рецепт создания не только книги, но и рекламы. Более тонко – клиентского пути, как на сайте, так и в офлайне.

Мы доверяем «таким же, как я».

Но купим продукт, только если он делает жизнь похожего на нас человека лучше и интереснее.

Подчинение – давление крутых

Вожди, знаменитости и эксперты

Выше я писал об экспериментах Стэнли Милгрэма. Что мы подвержены влиянию толпы. Что для движения стада достаточно движения лишь 5 % участников. Но если взглядеться в эти пять процентов пристальнее, мы заметим лидеров мнений, запускающих процесс изменений уже внутри этой маленькой группки. Одиночек, способных изменить поведение толпы. Единственное условие – толпа пойдет за одиночкой, если признает его авторитет.

Однажды исследователи для своих целей меняли пищевые вкусы обезьян. В одной стае, пишет Роберт Чалдини, к новому вкусу приучали низкоранговых особей. Через полтора года к еде привыкла половина обезьян. Во второй стае новую пищу сначала дали лидеру. Через четыре часа ее ели все живущие в колонии животные.

Перенесемся в чудесный мир воспоминаний о детстве. «Не трогай это». «Положи на место». «Сделай вот так». «Неправильно». С младых ногтей нам прививают идею о правильности повиновения. Мы должны слушаться родителей и учителей. Более широко – всех взрослых, потому что они старше. В результате для нас норма – повиноваться авторитету. Стратегия, в целом разумная – выгоднее руководствоваться советами тех, кто разбирается в предмете, обладает большей информацией.

Однако в результате мы приобретаем привычку следовать за авторитетом и отказываемся анализировать информацию самостоятельно, даже когда результат персонально значим для нас.

Ведь намного проще, чтобы кто-то подумал и предложил готовое, на блюдечке, решение.

Например, в эксперименте Яна Энгельмана люди принимали инвестиционные решения. В помощь им придавались финансовые аналитики, дающие рекомендации: «согласиться» или «отказаться». Одновременно испытуемым делали МРТ. Так вот – мозг включался, а центры решений активизировались только в тот момент, когда мнение экспертов было недоступно. Остальное время люди предпочитали «плыть по течению».

Чтобы не быть голословным, предлагаю еще раз размяться. И, если сейчас зима, повторить эксперимент, поставленный Милтоном Эриксоном – всемирно известным психотерапевтом, основателем одного из влиятельнейших направлений в психологии. Кстати, эксперимент этот Эриксон провел, когда был еще ребенком.

Встаньте пораньше и вытопчите дорожку в снегу. Странными зигзагами, а не по прямой. Если проведете такой опыт, то вечером этого же дня, глядя на утоптанную десятками ног дорожку, многое поймете о поведении людей.

Первым быть нелегко. Вытаптывать дорожку сложно. Но если дорожка готова – остальные пойдут по ней. Даже если она кривая. Думая при этом:

- все так ходят, значит, какая-то причина есть;
- раз кто-то (эксперт) проложил так дорогу, он что-то знал;
- да, я потрачу больше времени, но по готовой дорожке идти легче;
- на меня будут смотреть как на идиота – тут дорожка, а он в снег потащился по сугробам.

Хотя, скорее всего, мыслей вообще никаких не будет – люди не обратят на зигзаги никакого внимания и пройдут тропинку на автопилоте. За тем, кто протоптал ее первым. Мы слепо верим рекомендациям экспертов. Нам так проще.

Большинство людей склонны экономить силы, невнимательны, делают то же, что и все, боятся нового. Но главное – живут по шаблонам, большинство из которых установлены другими.

Делайте собственные дорожки и чаще ходите по ним, чтобы привыкнуть к новым моделям поведения.

А вот если рекомендаций эксперта нет, мы начинаем колебаться. Даже замечательный результат, не подкрепленный позицией эксперта, вызывает сомнение. Перенесемся в начало XIX века. Вена. Два родильных дома. В одном частота смерти матерей зашкаливает, в другом в рамках нормы.

Роберт Земмельвейс стал искать причину. Нашел благодаря случайности. В первом учреждении роды принимали студенты, часто направляясь в роддом непосредственно из прозекторской. Во втором работали акушерки, в программу которых вскрытие трупов не входило. Земмельвейс обязал персонал мыть руки в хлорной извести. Смертность упала с 18,27 % до 1,27 %.

Несмотря на это, открытие высмеял весь цвет европейской медицины. Метод из-под полы применялся, но официальная наука его не признала. Отсюда и пошло название феномена.

Эффект Земмельвейса – неприятие информации, противоречащей сложившейся норме.

Обычно на этом в интернетах описание заканчивается. Бедный доктор, как инновационный стартап, пал в битве против бездушных корпораций. Но есть нюанс.

Создается впечатление, что медики из первого роддома, закончив резать трупы, бросались принимать роды, перепачканные в крови. Нет. Руки тщательно мыли с мылом. Также мыли и инструменты. Симптомы смерти не были похожи на отравление трупным ядом. На самом деле результат достигался не видимой чистотой рук, а технологией мытья хлорным раствором в течение пятнадцати минут. Это убивало бактерии, о болезнетворных свойствах которых тогда никто не знал.

Научный мир понять можно. Метод работал, но никто не знал почему. Как человек, видевший множество компаний, скажу прямо: в продукт, который покупают, но никто не понимает почему, тоже инвестируют с большим скрипом.

И главное. На момент открытия Земмельвейсу еще не исполнилось 30 лет. В акушерстве он отработал менее года. Признать, что человек со стороны за полгода понял то, до чего специалисты не додумались на протяжении всей жизни, мягко говоря, тяжело. Если хотите убедить в чем-то профессионалов, заручитесь поддержкой статусных экспертов.

Ну а так как в силу эффекта Даннинга-Крюгера нам не хватает знаний объективно оценить профессиональный уровень эксперта, люди начинают считать авторитетами тех, кого слушается толпа. Роль авторитета переходит от экспертов к знаменитостям.

И вот мы уже читаем популярные журналы, новости о жизни звезд. Листаем Instagram знаменитостей. Смотрим реалити-шоу, порой задумываясь: «А зачем я все это делаю?»

Ответ можно найти в интересном исследовании Майкла Платта и Роберта Динера, проведенном на макаках. Обезьяны любят апельсиновый сок, но отдавали его за возможность посмотреть на фотографии особей их группы с более высоким социальным статусом.

Потому что с точки зрения эволюции это не прихоть. Нам требуется информация о поведении высокоранговых индивидов. Человек — коллективное животное. Чтобы выжить в стае, нужно уметь маневрировать в социуме, корректировать свои действия в соответствии с поведением особей с высоким статусом, не важно, каким образом они заработали свой авторитет. В результате мы непроизвольно следим и копируем действия не только экспертов, но и просто знаменитостей. Поэтому бренд, даже уровня масс-маркета, должен говорить и показывать избранность и исключительность людей, покупающих его.

Три техники надувания авторитета

Для бизнеса вложения в получение «статуса авторитета» крайне выгодны, ведь его указания выполняются потребителями автоматически. Эксперт сказал: «Лучше купить это», – мы купили. Так что хорошо, когда компанию поддерживает авторитет. Но если такого под рукой нет, ничего страшного. Покупка в магазине – не самое значимое событие в жизни человека. У клиента нет ни малейшего желания тратить время на исследование и перепроверку утверждений представителей компании. В большинстве случаев достаточно того, что лицо, высказывающееся в поддержку бизнеса, обладает имиджем авторитета. Большинство современных экспертов – колоссы на глиняных ногах. Для их создания достаточно использовать три базовых техники.

1. Оденьтесь правильно.

Главное в человеке – внутренний мир. Только вот когда Джон Тоунсенд и Гари Леви показывали сотне участников исследования фотографии актеров, одетых то в форму работника «Бургер Кинга», то в стильный костюм, испытуемые намного реже сообщали, что согласны выйти замуж или заняться любовью с работником общепита. Одежда свидетельствует о социально-экономическом статусе.

В исследовании Николя Гогена его помощникам почти в три раза чаще удавалось знакомиться на улице с девушками – шансы увеличивались с 8 до 22 %, если мужчина был одет в униформу пожарного, а не в повседневную одежду. Одежда дает представление о чертах характера.

В экспериментах Леонарда Бикмана 92 % людей давали мелкие деньги совершенно незнакомому человеку просто потому, что об этом попросил человек, одетый в форму охранника парковки. Если исследователь носил обычную одежду, с мелочью были готовы расстаться в два раза меньше людей – 42 %. Одежда укрепляет авторитет.

Ну а маркетологам стоит помнить результаты исследования Уоррена Грина и Говарда Джилеса – доля согласившихся участвовать в уличном опросе возростала со стандартных 30 % до феноменальных 90 % исключительно в силу изменения единственной детали – во втором случае интервьюер был в галстуке. Одежда вызывает расположение.

Одежда – один из ключевых атрибутов, на основании которого мы выносим мнение о человеке. Верно и обратное – как мы одеваемся, так сами себя и воспринимаем. Фрёкен Бок в книге «Малыш и Карлсон» абсолютно правильно отправилась покупать новые стельки перед выступлением по телевизору.

Даже толпа скорее последует за «хорошо» или «правильно» одетыми людьми. Когда правила дорожного движения – переход на красный свет – нарушал одетый в элегантный костюм человек, его примеру следовало в 3,5 раза больше людей, нежели в том случае, когда экспериментатор одевался, как обычный рабочий. Так что внимательно следим, правильно ли одеты люди на фотографиях сайта или в рекламе. Да и за своей одеждой тоже.

2. Придумайте титул или должность.

В эксперименте Уилсона один и тот же актер был представлен разным группам людей как «студент», «лаборант» и «профессор» из Оксфорда. Затем участников попросили оценить его рост. Когда актера представляли в качестве «профессора», он выглядел на 12 сантиметров выше, нежели в роли «студента». Если статус эксперта обманывает наше зрение, он обманет и наше мышление. Да что там. Должность оказывает поистине магический эффект: люди не склонны исправлять даже очевидные ошибки руководства, пусть под угрозой находится их собственная жизнь, утверждают Малькольм Гладуэлл и Роберт Хельмрейх, анализируя поведение вторых пилотов в ходе авиакатастроф. Порой даже явные ошибки капитана воздушного судна, замеченные командой, не исправляются. Что в конечном итоге приводит к авиакатастрофе.

Эти данные были подтверждены, пишет Роберт Чалдини, внутренним расследованием одной из авиакомпаний США. Результат аналогичен – 25 % тестов привели к катастрофе, потому что экипаж не пытался исправить очевидные ошибки капитана».

3. Не забудьте об атрибутах – дьявол в деталях. Срабатывают: униформа и инструменты, типичные для отрасли (классика для врачей – белый халат и стетоскоп), иностранные фамилии, красивые гербы, упоминание общественных организаций, их логотипы. Часто заявить о партнерстве просто – перечислив 100 рублей, формально уже можно утверждать: «Мы поддерживаем Greenpeace». Хорошо работают аббревиатуры в стиле «Member of FCoLG». И никому нет дела, что это может расшифровываться как «Фан клуб Леди Гаги».

Признаки экспертности замечательно улавливаются покупателями даже на бессознательном уровне. Так что печатайте и вешайте дипломы на стены, пусть и на французском языке. Вид стандартных атрибутов эксперта включает триггер: «этот продукт поддерживает авторитетный человек».

Эффект доктора Фокса

Собрав все атрибуты эксперта, можно приступать к надуванию авторитета. Однажды несколько десятков специалистов – психологов и социальных работников – пригласили на лекцию «Математическая теория игр и ее применение к врачебному образованию». Лекцию на медицинском факультете университета Южной Калифорнии прочел доктор Майрон Л. Фокс, ученик Джона фон Неймана и авторитет по части теории игр. Поэтому неудивительно, что практически все участники высоко оценили качество лекции и подачу материала. Некоторые отметили, что уже читали публикации доктора Фокса.

Столь благостная картинка несколько нарушается, когда знаешь, что роль доктора Фокса исполнял специально нанятый актер. И вся его научная подготовка заключалась в чтении одной статьи из научно-популярного журнала, которую ему дали Джон Уор и Фрэнк Доннелли – организаторы эксперимента.

Актер просто вставлял в речь фразы из статьи, не имеющие смысла вне правильного контекста. Однако общался с аудиторией живо и весело. Говорил уверенно, но доброжелательно. Излучал искреннюю увлеченность предметом, налегал на нестандартные примеры и вставлял атрибуты экспертности.

Я в свое время анализировал документы множества стартапов. После чего слушал выступления фаундеров, а затем видел – кто получал инвестиции, а кто нет. Так что полностью подтверждаю – крайне часто не важно, какой у тебя проект. Важно – как тебя представят и какая у тебя презентация.

Поэтому, если вам удалось создать имидж эксперта, дело в шляпе. Ну а если вас еще поддерживает толпа – вы не только в шляпе, но и на коне. И абсолютно не важно, какими в действительности знаниями обладаете.

Наибольшую опасность и в бизнесе, и в личной жизни представляют не столько придуманные эксперты, сколько взятые из воздуха рекомендации вполне реальных экспертов.

Так, одним из гуру поведенческой психологии в области диетологии являлся Брайан Вансинк, профессор Корнелльского университета, входящего в Лигу плюща, глава Центра стратегии и развития питания американского Минсельхоза, разработчик новой системы питания в школах США. Его эксперименты интересны и имеют вполне прикладное значение. Например:

- Чем разнообразнее цветовая гамма продукта, тем он привлекательнее. Участники исследования, получившие конфеты M&Ms десяти цветов, съели их на 43 % больше, чем те, у кого было всего семь разных оттенков. В другом эксперименте на 69 % больше сладостей съели люди, которым дали вазочку с мармеладками шести цветов – в отличие от тех, кому каждый вид мармелада положили в отдельную розетку.

- Увеличению потребления способствует общее количество купленного, так как создается впечатление «продуктов еще много, можно не экономить». В ходе эксперимента семьям участников вручили бесплатный запас продуктов, при этом половине участников дали еды в два раза больше. Радостные получатели двойной порции слопали продукты на 112 % быстрее.

На результаты исследований Брайана Вансинка ссылаются Фил Барден, Леонард Млодинов и множество других авторов известных книг по маркетингу. Столовые Google изменены по предложенному им интерфейсу здорового питания. Да и упомянутые в моей книге эксперименты по раздаче посетителям кинотеатра засохшего попкорна, тестированию красивых названий в меню ресторана проведены именно Брайаном Вансинком.

Только вот некоторые из них являются липой. Прямым подлогом, расследование которого началось с блога самого Брайана, где он похвалил студента, придумавшего интересные результаты за счет манипуляций с данными, и закончилось вскрытием электронной переписки Вансинка с членами его команды, где прямым текстом обсуждались методы подгонки результатов под более интересные.

Ученый ушел из университета и с прочих постов, а по его научным работам до сих пор ведется проверка. А ведь Брайан Вансинк считался признанным мировым экспертом. Его статьи печатались в ведущих рецензируемых журналах, в рамках системы, которая должна проверять правильность исследований. По сути, более авторитетную систему подтверждения в мире науки сложно найти.

Так что по факту – ничему нельзя верить. Как бы ни хотелось положиться на мнение эксперта в важных для себя областях, прежде чем ринуться тратить бюджет в соответствии с чужими рекомендациями, проведите собственное маленькое пилотное исследование.

Свой или крутой

Коралловый риф. Красота. Туда-сюда снуют полчища ярких рыбок. Кстати. А зачем они такие яркие?

В голову лезет заученный на школьных уроках биологии ответ: «чтобы быть неразличимым в окружающей среде». Но вырвиглазная окраска как-то не очень подходит для маскировки.

Подсказка заключена в слове «полчища». Еды и ресурсов в коралловых рифах много. Жить здесь престижно и выгодно. Только рифы растут значительно медленнее, чем рыбки. Места на всех не хватает. В общем, цвет рыбок – оружие в жесточайшей конкурентной борьбе. Яркое, заметное сообщение всем и каждому – тут я! Место занято и за него готовы драться!

Но затем в жизни каждой рыбки наступает момент, когда нужно теснее познакомиться с другой рыбкой. Поэтому, приготовившись к размножению, коралловая рыба начинает, скажем так, линять. Становится более блеклой, показывая – я стала безопаснее.

А вот некоторые компании, заслуженно уверенные в своей силе, перебарщивают с крутым и агрессивным макияжем. Отпугивая своих же потенциальных клиентов.

Сморишь на их топовые проекты и думаешь: «Ну зачем им мое ООО. Заказ-то они возьмут. Только поставят самого неопытного менеджера, а ресурсы выделяют по остаточному принципу. Я недостаточно интересен для них, лучше пойти к продавцу поменьше, там меня станут носить на руках».

Аналогичная ситуация возникает и в межличностных отношениях – порой к нам боятся подойти не потому, что мы недостаточно хороши. А потому, что мы слишком круто выглядим.

Если вы работаете не только с крупными клиентами – будьте проще. Быть своим важнее, чем быть знаменитым.

Дети чаще копируют действия сверстников, а не родителей. Хоть те, безусловно, являются авторитетом в глазах малыша. Просто мама и папа для трехлетнего ребенка – слишком взрослые, слишком

непонятные. А одноклассник Сережа – такой же. Бессознательная логика: «Может быть, родители и умные. Но высокие. А другой ребенок выглядит так же, как и я. Похож на меня. Буду поступать, как он».

Демонстрируя поведение большинства, показывайте большинство «своей» группы, той, к которой себя относит человек.

Поэтому так удачно зашли рекламные кампании – Dove, чей крем рекламировали обычные женщины, Nike с его простыми людьми, занимающимися спортом, ну и всякие natural beauty-блогеры. Потому что покупатель видит – они такие же, как он. А вот всякие подиумные красотки и накачанные профессиональные спортсмены – это уже не он.

Так что порой надо усмирять свою гордость. К примеру, я горжусь тем, что был членом совета директоров двух компаний, входящих в число крупнейших в России. Лично разрабатывал, внедрял и отвечал за стратегии развития бизнесов с выручкой в десятки миллиардов рублей. Только владельцу ресторана не важно, что я управлял гигантами рынка. Ему интереснее услышать об опыте работы с похожими бизнесами – такими же, как у него.

Когда знакомишься с клиентом, делаешь сайт или презентацию, кажется разумным начать с топовых достижений. Поэтому компании вначале размещают отзывы и рекомендации «от самых крутых». С точки зрения репутации – правильно. Но с точки зрения продаж – намного лучше, чтобы оставивший отзыв человек (или компания) максимально походил на потенциального клиента. А не превосходил его.

Глава 5

Психология обмана

Прямой обман – игра за гранью фола

Иллюзия прозрачности

Больше пятидесяти лет прошло со времени знаменитого эксперимента Джеймса Викари по манипулированию поведением людей с помощью «25-го кадра». В ленту кинофильма вставили надписи «пейте кока-колу» и «ешьте попкорн». Они появлялись всего на долю секунды, но продажи кукурузы выросли в полтора раза, а газировки – почти на 20 %.

Когда результаты исследования стали известны широкой публике, в США началась паника. Люди опасались, что на них воздействуют через подсознание. В результате правительство США на законодательном уровне запретило «25-й кадр».

Возможно, вы знаете эту историю. Мне ее рассказал учитель еще в 11-м классе, и я по-прежнему иногда слышу о ней. Хотя еще в 1962 году Викари признался, что исследование было всего лишь трюком. Это – городская легенда. Но ее необыкновенная живучесть показывает, насколько сильно нам хочется верить во все таинственное и неожиданное.

Все эти «25-е кадры» и «кодовые слова» в рекламе спрятать можно – только никакого влияния на поведение покупателей они не окажут. Но меня все равно периодически спрашивают, хитро подмигивая: «Ну, психология – это, конечно, хорошо. А можно ли повлиять на человека по-настоящему? Заставить его что-то сделать?» В теории – да. Например, существует гормон окситоцин, который способствует снижению тревоги, росту чувства спокойствия. Испытуемые, которым вводили окситоцин, чаще доверяли советам неизвестного им до этого финансового советника, больше жертвовали на благотворительность. Так что можно купить доверие в пробирке и колоть его покупателям.

Только к бизнесу, да и вообще к законным и моральным методам это не имеет никакого отношения.

Тайных техник психологии нет. Но честно признаемся – лгать иногда приходится. Так что лучше ознакомиться с темой подробнее.

Предположу, что нам, высокоморальным читателям, врать неприятно. И сложно. Все глядят на тебя насмешливыми глазами, мы крутимся, как уж на сковородке, и лепечем что-то в стиле «телефон разрядился».

Кажется, нас давным-давно раскусили и не уличают во лжи лишь потому, что приятно смотреть на наши мучения. Так вот – не беспокойтесь. Это «иллюзия прозрачности». Мы изрядно завышаем степень проницательности других людей.

В эксперименте Корнелльского университета студентов просили сообщить аудитории заведомо ложное сообщение. Примерно половина выступающих выразила уверенность, что ложь с их стороны была очевидна. В реальности обман распознали лишь у четверти участников.

Мы примерно в два раза переоцениваем проницательность наших партнеров или покупателей.

Причина «иллюзии прозрачности» в том, что человек не способен абстрагироваться от того, что сам знает о себе. В результате кажется, будто наши тайны очевидны для всех^[20]. Не беспокойтесь – вас не раскусят. Поэтому некоторые компании и используют ряд приемов прямого обмана покупателя.

По мелочам обманывают практически все и всех: от покупателей до собственных акционеров. Например, окружающий мир непрерывно говорит нам о необходимости реформ и постоянных изменений. Это считается нормой. На уровне государства, компаний все время необходимо меняться, развиваться, оптимизироваться – и непременно к лучшему. Должны вырасти зарплаты, пенсии, да и жизнь вот-вот станет веселее.

Аналогичная ситуация: нужно срочно что-то делать, а если не получается, хотя бы состроить хорошую мину – портит нам настроение и в частной жизни. Ведь у соседа все отлично, сын маминной подруги опять превзошел меня, а в Instagram лучше не заглядывать – впадешь в депрессию, завидуя идеальной жизни друзей.

Золотой век помещен в будущее, и к нему нужно бежать. Как сказал Виктор Олегович Пелевин: «У России всегда великое прошлое и еще более великое будущее. А вот с настоящим сложнее».

Решения сегодняшнего дня уже не могут никого удовлетворить. Они такие... Как бы сказать – немодные, что ли. Возьмем, например, маркетинг. Абсолютно все говорят о диджитализации и performance-маркетинге. И правильно говорят – по данным Google Insights, он позволяет на 20 % повысить доходы и на 30 % снизить расходы.

Только, согласно исследованию VCG от 2019 года, новыми методами digital-маркетинга пользуются всего 2 % компаний. Да и ранее цифры были примерно такие же. Так что, если компания все еще живет по старинке, отчаиваться рано. Для большинства компаний и людей выход есть, и он очень прост. Прекрасно описан в древнем анекдоте: «Вашему соседу 85 лет, и он говорит, что спит с женой ежедневно? Ну, так и вы говорите!»

В общем, можно поступать, как некоторые компании: врать. Ну, или более толерантно – преувеличивать свои достижения. Так и делают. Массой разных способов.

Только хороший результат

Как-то раз нью-йоркскому трейдеру приходит письмо: «Завтра акции компании «А» вырастут в цене». Трейдер игнорирует его, считая спамом. Однако на следующий день акции компании «А» действительно дорожают. Трейдеру приходит второе письмо: «Завтра акции компании «Б» вырастут в цене». Он настораживается и специально проверяет котировки. Действительно, акции компании «Б» выросли. В почте его ждет третье письмо: «Завтра в цене вырастет компания «В». Трейдер не выдерживает и покупает ее акции. В чем и состоял изначальный смысл аферы.

Провернуть ее легко. Половине трейдеров отправляется письмо с указанием, что акции компании «А» вырастут, второй половине – что упадут. На следующий день, узнав, что действительно произошло, мошенники отправляют письма только той половине, для которой было сделано правильное «предсказание». И снова одним предсказывают рост, другим – падение.

Аналогичную схему использует множество экстрасенсов. Например, давайте лично я, Николай Молчанов, сделаю вам уникальное предложение. Верну любимого человека. В течение полугода. Даже не надо заранее платить, я уверен в своем чудесном даре. Человек сто согласится. А дальше я могу ничего не делать. Просто по теории вероятности, к кому-то за полгода действительно вернется любимый человек. Часть из них заплатит. Вдобавок еще и расскажет о моих уникальных способностях знакомым.

Это один из самых простых способов манипуляции данными – демонстрация только хорошего результата.

Прием активно использует индустрия фитнеса и сброса веса. Все эти классические фото «до» и «после». Причем что важно: на снимках меняется сразу несколько параметров. Так, «девушка справа» обычно

не просто худее, она еще и улыбается, профессионально покрашена, одета в другой костюм. Даже освещение выставлено удачнее.

Прием кажется наивным. Но работает. Потому что мы не видим в рекламе недовольных покупателей – вот и не думаем о них.

Как-то раз фокусник Деррен Браун подбросил монетку десять раз подряд, и каждый раз выпадал орел. Что это? Чудо? Сверхвозможности? Иллюзия и ловкий обман? Нет. Просто Деррен кидал монетку на протяжении девяти часов. Пока наконец не дождался нужной серии, которую в итоге и показали по телевидению.

Проводите самые разнообразные исследования. Рано или поздно нам поможет случай – и мы получим чудесные цифры, показывающие превосходство нашего продукта. Вот их-то и будем использовать в рекламе.

Усилить эффект можно с помощью приема «сокрытия знаменателя». Так, прочтя в газете – «каждый год в России дикие собаки разрывают 500 человек», мы встревожимся. Создается впечатление, что мы окружены опасными стаями бывших друзей человека. Рука тянется подписать петицию о стерилизации. По крайней мере, ближайшие несколько дней будем с опаской смотреть на дворняжек.

Хотя фраза «шансы погибнуть от укусов одичавших собак в России менее 0,000003 %» вызовет значительно меньше эмоций. Смысл и цифры одни и те же. Просто во втором случае учтен знаменатель 150 миллионов жителей РФ. Но если мы не видим знаменателя, то и не думаем о нем.

Технику «покажем только хороший результат» применяет большинство компаний. На сайтах размещены исключительно успешные кейсы. А если исследования покажут, что порошок чистит вовсе не так уж хорошо, любая нормальная компания тихо уничтожит эти данные^[21]. Обратные примеры есть, но единичные.

Магическое мышление

Чтобы повысить привлекательность своего предложения, некоторые компании используют эффект симпатической магии. Людям кажется,

будто бы вещи, побывавшие в непосредственном контакте, передают друг другу свои свойства.

В экспериментах Линды Миллмэн и Пола Розина испытуемые отказывались пить сок, в котором до этого плавал дезинфицированный таракан. Не хотели есть суп, куда предварительно сами же и плюнули. Утверждали, что им не нравится носить вычищенную одежду, принадлежавшую неприятному человеку. Вкус сахара ухудшался, когда его доставали из банки с надписью «цианид».

Люди могли оценить ситуацию рационально. Только все равно испытывали отвращение. В экспериментах Гевина Фитсимонса и Андреа Моралеса для испытуемых ухудшался вкус печенья – если его упаковка просто касалась упаковки гигиенических средств. «Портились» даже блокноты – ими потом не хотели пользоваться.

Поэтому следите за выкладкой в магазинах. В том числе – на онлайн-витринах.

Эффект сверхъестественной, магической связи может приносить отличную прибыль. На аукционах продают множество вещей, чье единственное достоинство заключается в том, что их когда-то касался известный человек. Причем чем чаще предмет использовался владельцем, тем выше его стоимость.

Ну а в бизнесе симпатическую магию применяют для создания иллюзорных конкурентных преимуществ: «вот фотография директора с премьер-министром», «нобелевский лауреат назвал отрасль, где мы создаем стартап, очень перспективной». Все выглядит красиво. Все – правда. Однако ничего не говорит о реальных достоинствах компании.

Вообще иррациональные верования, наподобие веры в черных кошек и рассыпанной соли, можно создавать самостоятельно. Запоминайте три шага создания хорошего, работающего суеверия от Дэна Ариэли:

- Цена проведения ритуала для человека (или стоимость покупки) не должна быть слишком большой. Постучать по дереву, «чтобы не сглазить», – быстро и просто.

- Цена несоблюдения суеверия, напротив, высока – «годами будут преследовать несчастья».

- Результат от соблюдения или несоблюдения отдален во времени. Что-то случится, но не сразу. В силу этого невозможно объективно оценить работоспособность суеверия.

Генерирую пример. Если вы не напишете хвалебный отзыв об этой книге, у вас три года не будет хорошего секса^[22].

Обман с помощью данных

А чего мелочиться? Давайте докажем, что наш продукт улучшает экологию, делает всех добрее и вообще – спасает мир лучше всех супергероев Marvel, вместе взятых.

Чтобы доказательство выглядело красивым и современным, будем опираться на big data. Ведь всегда найдутся данные, подтверждающие нашу точку зрения.

Я как-то прочел в одном «профильном» блоге пост о нейромаркетинге и лососе: «У мертвой рыбы были зафиксированы признаки активности в головном и спинном мозге... Открытие Беннета спровоцировало возникновение многочисленных размышлений и сомнений, и без того окружавших нейрофизиологию». Это пример качества научной информации, которая нас окружает. Автор вырвал откуда-то кусок текста и преподнес его в качестве сенсации. Хотя элементарная перепроверка показала бы совсем другую картину.

На самом деле в 2010 году Крейг Беннет действительно доказал, что мозг рыбы по-разному реагирует на фотографии людей. Результат удивителен сам по себе. Но совсем поразительным данные делал тот факт, что лосось в исследовании былдохлый.

Потому что на самом деле ученый пытался привлечь внимание к другой проблеме: анализ большого количества данных из огромного числа источников позволяет получить абсурдные, пусть и статистически достоверные сигналы.

Статистически значимую зависимость можно обнаружить между абсолютно разными вещами.

Тайлер Виджен, анализируя данные американской статистики, обнаружил, что расходы на космос и науку в США прямо связаны с числом умерших от удушения (корреляция 99 %). Чем больше букв в слове-победителе национального конкурса правописания США, тем

больше людей погибает от укусов ядовитых пауков (корреляция – 80,6 %).

И так далее. Во множестве различных видов данных всегда найдутся какие-нибудь случайные корреляции. Индекс S & P500 растет, если на обложке журнала Sports Illustrated размещено фото полуобнаженной американки, а не девушки другой национальности. Доля браузера Internet Explorer в США снижается вместе с количеством убийств.

При достаточном терпении всегда можно найти интересные данные, выгодные для нашего продукта, и записать их в рекламный текст.

Порой причина искажений – влияние третьего фактора, который упускается из виду. Так, существует положительная корреляция между уровнем продаж мороженого и числом людей, утонувших в бассейнах. Мороженое ведет к гибели? Нет, просто в расчет не берется фактор температуры. Люди едят мороженое летом.купаются и тонут тоже летом.

Найдя связь между двумя характеристиками продукта, не бегите ломать и заново строить. Присмотритесь – есть ли причинно-следственная зависимость?

Если нужные данные никак не попадаются, можно добиться желаемого результата, просто «правильно» организовав исследование. Ведь порой так хочется сказать: «75 % покупателей признали нас лучшими в мире», «ученые доказали – наш продукт на 37 % эффективнее». Рассказываю, как добиться такого чудесного результата. Мы не будем писать неправду, о нет!

Для начала отвлечемся на подбрасывание монетки. Все в курсе, что вероятность выпадения орла или решки 50 на 50 %. Попробуем бросить монетку десять раз. Ой. Вот у меня прямо сейчас семь раз выпал орел. Результат – 70 % на 30 %. К соотношению 50 на 50 % мы придем только на больших данных.

Первое, что нужно для получения красивых данных, – очень маленькая выборка. Покупателей, скажем, десять. И вперед! Мнение одного человека теперь записывается как 10 %. И вот уже не 50 на 50, а 70 % покупателей нас выбрали. Большие, красивые цифры, которые так и просятся на сайт.

Маленькие выборки вообще удобны для обмана, в них легко получить экстремальные значения. Опросив на улице сотню первых встречных, может оказаться, что у 60 % из них есть айфон. А у следующей сотни – он будет только у 30 %.

Во-вторых, сравним себя сдохлой лошадей. «Наш порошок стирает лучше обычного порошка». Только вот что это за обычный порошок? В аналогичном примере от Дарелла Хаффа с соковыжималками, «выжимающими на 26 % больше сока», дотошные журналисты выяснили, что рекламируемый продукт опережает старую ручную соковыжималку.

В-третьих, включим в выборку экстремальные значения. Это позволит сдвинуть среднее к удобному нам уровню. Так, на нашей планете есть районы, где среднегодовая температура составляет 24,8° по Цельсию. Природа, не загаженная толпами туристов. Допустим, у нас есть возможность купить туда семейный тур по крайне низкой цене. Брать будем? С учетом того, что это среднегодовая температура Долины смерти, не уверен. Средние числа, как и «среднюю температуру по больнице», использовать лучше с предельной осторожностью.

Повлиять на поведение людей можно даже за счет формы записи данных в процентах или абсолютных числах. В скучной математической логике они могут быть равнозначны, но отличаться с точки зрения субъективного восприятия.

Роджер Дули приводит пример: в ходе эксперимента одной группе сообщалось, что рак убивает 1286 человек, другой – 12,86 % из каждых 10 000. В первом случае болезнь воспринималась на 32 % более опасной.

Правило большого пальца – проценты это что-то абстрактное. Если речь идет о людях, факты кажутся более близкими, если выражены в конкретных числах. Говоря о преимуществах, лучше пользоваться абсолютными цифрами. А вот негативные сведения давайте в процентах. Сделайте данные обезличенными и отстраненными. В стиле: «Вероятность отказа не превышает 1 %». Фразу «Каждый сотый двигатель брак» оставьте журналистам.

И, кстати, чем больше число, тем больший эффект оно производит на покупателя. Поэтому для программ лояльности, где применяются условные баллы, лучше использовать крупные цифры. По крайней мере, больше, чем у конкурентов.

Семь нечестных техник продвижения

1. Скрытие недостатков.

Чтобы пользователь думал, будто все работает как надо, его можно обмануть. И обманывают. Причем с усложнением технологий проворачивать подобные хитрости становится все проще.

Эйтан Адар приводит пример с телефонной службой США 1960-х годов. Когда система не могла установить нужное соединение, вызов не обрывался. Вместо этого звонок направлялся случайному человеку. Звонящий думал, что сам ошибся номером, и перезванивал. Имидж надежной телефонной компании сохранялся. Аналогично и Netflix, по слухам, не сообщает о проблемах в сервисе персональных рекомендаций. Вместо этого система выдает список наиболее популярных сериалов и фильмов.

Выдать проблемы приложения или бизнеса за неопытность или неловкие действия пользователя не очень этично. Но позволяет сохранить иллюзию безотказности и надежности системы.

2. Сдвиг внимания.

Признаюсь честно – я люблю есть в «Макдоналдсе». Причем всякие бигмаки, картошки и прочее. А вовсе не овощные салаты и фрукты.

И не только я. Если присмотреться, овощные салаты – совсем не то, что пользуется наибольшей популярностью. Тем не менее в 2000-х годах «Макдоналдс» строил рекламную кампанию вокруг этих продуктов.

Реклама полезной еды успокаивает нашу совесть: «Вот видишь, всё в порядке, в «Макдоналдс» можно ходить. Там есть и здоровая еда». Ну а когда зайдешь, можно заказать и гамбургер.

3. Подмена фактов.

Распространенный способ продвигать wow-товары, балансируя на самой грани, – подмена фактов. Например, фраза типа: «Эта жидкость

содержит (страшная химическая формула) и убивает миллион бактерий в секунду! У вас ОРВИ, покупайте наш фуфломицин!» Утверждение относительно жидкости может быть абсолютно правдивым, основанным на исследовании известного университета.

Из виду скромно упускается то, что жидкость никак не связана с фуфломицином, а вывод читателя – уже его собственные догадки и проблемы. В серьезных СМИ подобную рекламу не пропустят, но интернет, где, собственно, и продвигаются wow-товары, все стерпит.

Да что там. Акцент на отчетах, докторях, печатях и формулах вообще хорошо запутывает мысли. В итоге человек заодно еще упустит из виду, что ОРВИ вообще не вызываются бактериями. И купит фуфломицин.

4. Хитрая визуализация.

Можно писать правду. Но делать это так, что де-факто – все равно обманывать. Произнеся «продажи выросли на 10 %», сложно добиться, чтобы совет директоров услышал «выросли на 100 %». Так что, если хочется, чтобы результаты выглядели масштабнее и значительнее, – рисуем, а не говорим. График способен исказить, оставаясь при этом объективным, информацию в нужную нам сторону. Например, можно отрезать нижнюю часть оси Y или сделать более дробную размерность. В результате заветный столбик будет смотреться куда более симпатично.

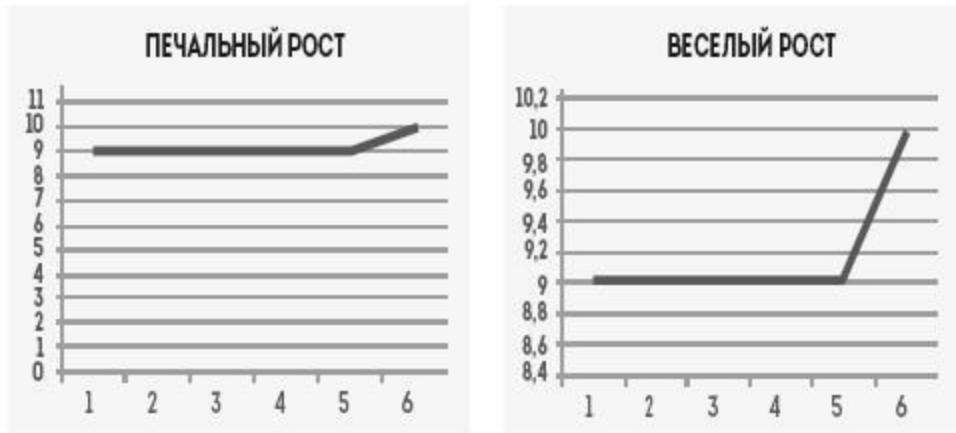


Рисунок 7

Или используем пиктограммы, а не столбики. Совсем впечатляюще это выглядит, когда на графике размещено изображение продукта. Допустим, наши коты вдвое выше, чем у конкурента. Рисуем пиктограммку. Кот в два раза выше. Только одновременно еще и в два раза шире. А это значит, что на бумаге он занимает в четыре раза больше места.

Кот в два раза выше, но выглядит в четыре раза больше

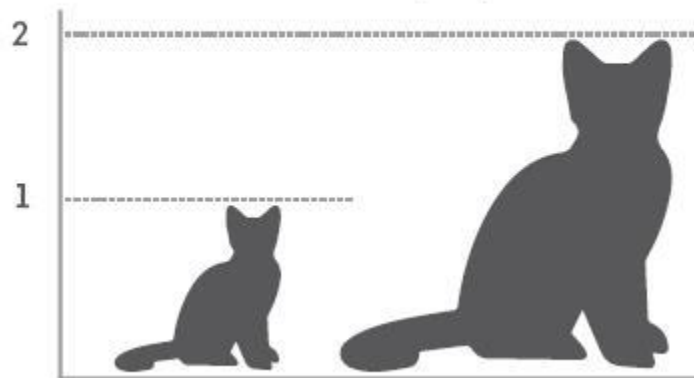


Рисунок 8

5. Иллюзия деятельности.

Некоторые рекомендательные сервисы, подготавливая предложение для клиента, показывают крутящееся колесико ожидания. В реальности программе для поиска ответа нужны доли секунды. Но, чтобы показать масштаб, сложность и объем работы, компании нарочно увеличивают время. Используют стереотип «быстро – плохо», переворачивая его: «долго – значит, качественно».

6. Волшебные упаковки.

Старый прием, помогающий в продажах: больше – значит, лучше. Чем больше предмет, тем нам легче объяснить себе его стоимость.

Упаковка, зрительно увеличивающая размер товара, служит дополнительным обоснованием цены. Интернет полон негодования по отношению к нечестным маркетологам, вводящим доверчивых покупателей в заблуждение.



Рисунок 9

Аналогичная ситуация с духами, кто постарше, вспомнит толстые коробки фирменных CD-дисков. Также существует понятие «листаж»:

в госучреждениях любят, когда консалтинговый отчет заносят в зал совещаний в коробках.

Прием работает при продаже небольших вещей (особенно тех, которые планируется подарить, а не использовать лично), но его модификации применяются где угодно. Сделайте продукт больше.

7. Описание от противного.

В магазине нам советуют купить подсолнечное масло. Если верить этикетке, без холестерина. Холестерин, как мы знаем, вреден для здоровья. Так что хорошо, что его там нет.

Правда, в растительном масле в принципе не может быть холестерина. Да что там. Холестерина нет даже в маргарине.

Преимущества компании ограничены. Список черт, отсутствующих у бизнеса, всегда больше. К примеру, моя компания не использует красители, ГМО, детский труд, иностранные комплектующие, зарубежные инвестиции – да много чего еще. Так что, описывая компанию «от противного», можно сказать о ней много хорошего.

Пример с холестерином использует еще один прием – включается фактор «экологичности». Люди обычно воспринимают натуральные, природные вещи более привлекательными, нежели искусственные. Не задумываясь о том, что вирусы и бактерии как раз созданы природой, а лекарства синтезированы в лабораториях. В результате вставка слова «натуральный» в описании продукта – любой абсурд в стиле «натуральная палитра цветов в мобильной игре специально для вашего зрения» – воспринимается обычно на ура.

Правила лошадиных барышников

Вообще, правила создания успешного фейка интуитивно ясны из истории самого названия. По одной из версий, слово ведет свое происхождение от глагола to feague, смысл которого – засовывание в задницу коня кусочка имбиря или живого угря. Так что правила создания классического фейка по технологии конских барышников:

- Фейковый продукт должен выглядеть на голову привлекательней конкурентов. Так, несчастное животное сразу начинало проявлять активность, ржать, в общем – излучать энергию.
- Вещь, способная уличить в обмане, обязана быть надежно скрыта с глаз покупателей.
- Правда вскрывается только после покупки. Поэтому – сразу уходим с ярмарки. Не надеемся на повторных покупателей. Кстати, именно этот пункт делает большинство техник обмана попросту бессмысленными.

Отличия между понятиями «обман», «фейк» и «MVP» порой очень тонки.

Стартапы в принципе исповедуют «фейковость». Dropbox первым делом создал видео, объясняющие все функции продукта, еще до того, как была написана хотя бы строчка кода. В начале своей работы Reddit создавал фальшивые учетки, чтобы выглядеть более популярным и активным, чем есть на самом деле, – ведь толпу привлекает толпа. Основатель Zappos жил над обувным магазином. Когда в его интернет-магазин приходил заказ, спускался вниз, покупал обувь и отправлял ее покупателю.

Раньше было хуже. Один из основателей современной рекламы, Клод Хопкинс, заявлял, будто мылом Palmolive мылась Клеопатра. Историки бились в истерике, но кого волнует мнение историков? Покупатели знают, что реклама «преувеличивает». Пусть и не так

сильно, как сто лет назад, во времена Хопкинса. Но если она касается неизвестной области, ей начинают доверять, воспринимая как «мнение эксперта». Возможно, нам не приходит в голову, что можно открыто обманывать многомиллионную аудиторию.

Если на старте бизнеса обман еще хоть как-то оправдан, то его продолжение ведет к историям с печальным концом типа Theranos или пирамиды Бернарда Мэдоффа. Хотя сейчас даже для честных в целом компаний уже стало нормой покупать на биржах копирайта положительные отзывы и высокие оценки. Для СМИ – публиковать фейковые новости и использовать кликбейты.

Мало того что нам лень тратить время на проверку информации, мы еще просто не хотим думать о плохом. Поэтому не стремимся раскрывать обман. А надо. Помните – 35 % процентов людей, размещающих объявления на сайтах знакомств, уже женаты или замужем.

В целом влиять на мнение покупателя порой необходимо. Не совсем верно полагать, будто люди примут решение, отвечающее их интересам, исключительно когда свободны от чужого мнения. Представьте, что мы первый раз в жизни пришли в зал для фитнеса. В назначении некоторых тренажеров разберемся интуитивно, но большинство станем использовать не совсем правильно, а о части их функций не узнаем вообще. С тренером процесс пойдет эффективнее. Так же и обычный покупатель вовсе не является экспертом в свойствах множества вещей, которые он может купить. Поэтому совет эксперта, коим и является компания, необходим. Так что, если у потребителя мало опыта и информации, а результат доступен не сразу, подталкивать к правильному выбору скорее этично.

О применении психологической инженерии для продажи товара, который не нужен или не подходит клиенту, говорить глупо. Дело даже не в аморальности, а в отсутствии бизнес-логики. Обмануть и заставить купить клиента в принципе можно, но больше вы его не увидите. Такой подход работает в мошеннических схемах, при торговле контрафактом фирмами-однодневками, но для нормального бизнеса губителен.

По этой же причине не стоит использовать и метод Чука и Гека. «А мы не будем врать! – радостно воскликнул Чук. – Если она спросит, где телеграмма, – мы скажем. Если же не спросит, то зачем нам вперед высказывать? Мы не выскочки».

Те, кто зарекомендовал себя недостойным доверия, вряд ли смогут его вернуть.

Лучше быть хорошей компанией, воюющей на стороне добра. Например, трехточечный ремень безопасности автомобиля придумала компания Volvo. После чего раздала остальным автопроизводителям лицензии на использование изобретения. Бесплатно.

Техники убеждения по-разному эффективны, в зависимости от состояния покупателя. Сильнее всего сопротивление клиента снижают несколько состояний.

Идеальная жертва

Эффект «свежего старта»

В 2021 году прошло ровно двадцать лет с того момента, как я получил диплом выпускника факультета психологии МГУ им. М. В. Ломоносова. Так что «магия 1 сентября» на меня действовать не должна. Однако порой ловлю себя на мысли, что именно с первого дня осени планирую начать меняться к лучшему.

И я не одинок. Люди часто привязывают начало кардинальных изменений к определенным датам или дням недели. Мы решаем начать новую жизнь с нового года. В крайнем случае – с понедельника.

Психологически эффект «свежего старта» объясним. Нам нужно поверить, что у нас все получится. Несмотря на то что в прошлом было множество неудачных попыток. «Значимый день» становится разделителем между «мрачным прошлым» и «великолепным будущим».

Зная этот эффект, можно прогнозировать поведение человека – некоторые решения явно привязаны к временным ориентирам. Так, Дай Хенгчен и Катерина Милкман обнаружили, что число запросов, связанных с диетой, в Google возрастает на 10,2 % после государственного праздника, на 14,4 % – в начале недели и на 82,1 % – в первый день нового года.

Учитывайте дни пикового интереса со стороны потребителей. Особо эффективны: начало месяца или недели, первый день после праздника, день рождения человека или день окончания его отпуска. В этот момент на рынке появляются свежие, как огурчики, потенциальные клиенты.

В личной жизни дам противоположный совет. Дата календаря не дает никакой поддержки. Обещая себе: «Буду вести себя по-другому с 1 сентября», мы просто переносим проблему подальше в будущее. Лишь бы не завтра. Если вы решили что-то изменить в своей жизни, лучшее время для старта – прямо сейчас.

Будьте внимательны к «особым датам».

Они подсказывают, когда легче всего повлиять на человека. А вот кто легче всего поддается обману, определим с помощью профессиональных мошенников.

Аудитория писем счастья

Вы получали письма от нигерийских принцев? Схеме мошенничества десятки лет, но она все еще распространена. Недавно и мне пришло одно. Текст стандартен: человек практически получил многомиллионное состояние, и нужно буквально несколько долларов, чтобы вступить в права наследства. За что он готов заплатить несколько миллионов.

Предшественники подобных писем появились еще в Средние века. Только назывались «святыми» или небесными письмами. Пример такого сообщения родом из России: «Я предписываю вам – чтите святой день воскресенья. Должны поститься, и в пятницу читать пять раз «Отче наш» и Богородице дева. Исполняющим указания обещают, что их поля и дома наполнены будут, а отбегающим сего Христос пошлет с неба язву, голод, душевное страдание. Ну а кто будет объявлять об этом письме и брать с него копию, будут благословлены, и, если они сделали столько грехов, сколько звезд на небе, грехи сии им прощены будут»^[23].

Правила создания контента, проверенные веками, актуальны и сейчас: даем пряник, издалека показываем хлыст, а главное – требуем перепоста, ткнуть на реферальную ссылку, ну, или хотя бы поставить лайк. И опять даем пряник.

Теперь вопрос. Задумайтесь: а почему «письма счастья» настолько неправдоподобные? Ведь можно без особых усилий придумать более логичную историю.

Фишка в том, что рассылка спама мошеннику ничего не стоит. В отличие от дальнейших действий – переписки, предоставления дополнительных аргументов, раскручивания на деньги, которые уже требуют времени. Поэтому на первом этапе схема отсеивает людей, обладающих хоть толикой логического мышления. Остаться в игре должны лишь максимально податливые, со слабым критическим мышлением люди.

В личной жизни: будьте крайне осторожны в случаях, когда требуют принять решение, обещают огромные выгоды, но не

дают времени на обдумывание. «Надо брать, а то уйдет» – пусть лучше уходит.

Проще всего обмануть наивного покупателя. Или – находящегося в состоянии, пригодном для манипуляции.

Пять состояний, облегчающих манипуляцию

1. Ментальная усталость.

Сразу дам хороший совет: если хотите досрочно освободиться из тюрьмы, постарайтесь попасть к судье утром.

Шае Данзигер проанализировала 1112 судебных решений, которые составляли 40 % от всех запросов на условно-досрочное освобождение в Израиле за год. Вердикты вынесены восемью судьями со средним опытом работы 22 года. Результаты драматичны. Шансы, что заключенному будет даровано освобождение, начинаются примерно с 65 %, если дело слушалось с утра, и сокращаются до нуля через несколько часов. И это судьи, решения которых должны быть крайне объективны^[24].

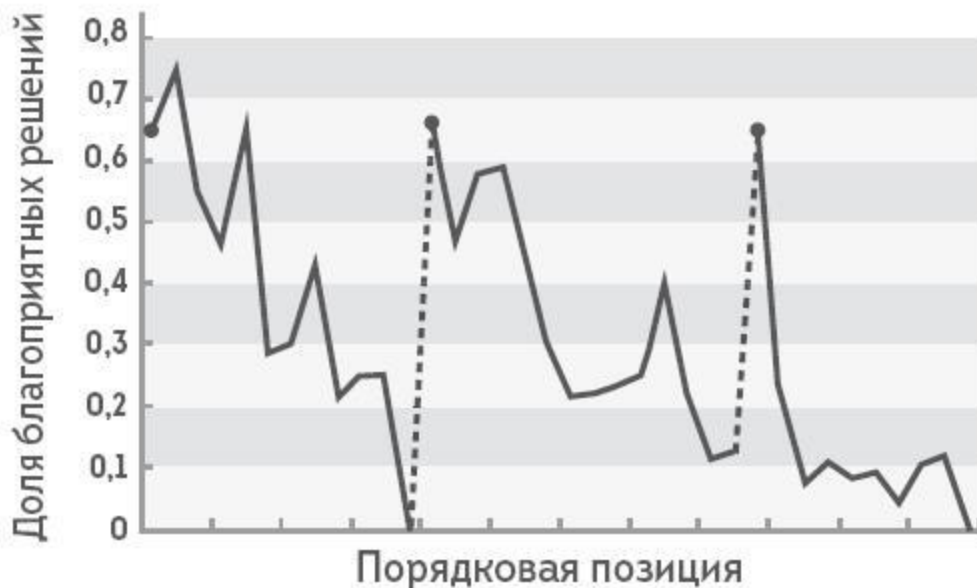


Рисунок 10

Это влияние ментальной усталости. Голодному или невыспавшемуся человеку намного тяжелее «собраться», мобилизовать остатки когнитивной энергии, чтобы понять истинность или ложность доносимой до него информации.

Для большинства людей время пиковой мощности – утро. Причина в том, что мы ещё не успели распылить энергию на тысячу мелких дел. Расходуйте утреннее время на решение самых важных задач.

Ментальная усталость приводит не к позитивным или негативным решениям, не к отказу от их принятия. Просто человек начинает действовать по стандартным или привычным шаблонам. Для судей самый безопасный выход – оставить заключенных под стражей.

Поэтому уставшему человеку следует продавать исключительно «решение по умолчанию», стандартную версию. В качестве аргументов – короткий рассказ о предлагаемом варианте как самом приемлемом, распространенном и нормальном. От необычных идей либо откажутся, либо перенесут подумать «на потом».

2. Эмоциональная подавленность .

Воробьи предпочитают самцов с большим черным пятном на груди. Чем пятно больше, тем парень круче. Однако исследователи Института Конрада Лоренца выяснили, что чахлые, грустные самки явно избегали классных воробьев. Предпочитали проводить время с обычными пареньками.

Одна из гипотез – ослабленной птице нужна гарантия, что самец поможет воспитывать детей. Возможно, менее престижные воробьи будут больше времени уделять семье.

В исследовании университета Оклахомы воробьев заменили людьми. Девушки, принявшие участие в исследовании, оценивали привлекательность мужских лиц. Только одну группу перед этим попросили написать сочинение на тему собственной смерти. Настроенные на грустный лад студентки в фертильной фазе также предпочитали парней с более женственными лицами.

Чувство грусти влияет на наше поведение. В том числе и потребительское. Исследования Дженнифер Лернер показали, что печальные покупатели готовы платить на 30 % больше по сравнению с эмоционально спокойными клиентами. Да и грустные продавцы готовы отдавать вещи дешевле.

Причем влияние эмоций на процесс ценообразования не фиксируется на сознательном уровне – участники эксперимента вообще не отдавали себе отчета в том, что грустят после просмотра специально подобранного эмоционального фильма.

Имейте в виду: если ваша ценовая политика допускает уступки – не отправляйте на переговоры грустных менеджеров по продажам. И сами избегайте ситуаций торга, находясь в депрессии.

В отношениях с подчиненными позиция «не важно, что там дома, – на работе думаем о работе» тоже не оправдывает себя. Надо знать и принимать во внимание, что происходит в жизни сотрудников.

В исследовании 2015 года Йохан Сулеман и Эрик Энг обнаружили: доходность инвестиционного фонда снижается в среднем на 3 %, если

его управляющий потерял кого-то из близких. Больше, если управляющий моложе 45 лет. Менеджеры начинали тяготеть к стратегиям, минимизирующим риски, выбирали более консервативные направления для инвестирования.

Вообще в состоянии стресса люди больше внимания обращают на «рациональные», то есть количественные показатели. Испуганный, нервничающий потребитель не видит эмоциональных преимуществ, и ему сложно представить долговременные приятные последствия от покупки.

3. Следование обязательствам.

Полагаю, многие бронировали столик в ресторане. И порой, сделав бронь, не приходили. Мелочь, но для бизнеса достаточно неприятная. Особенно если, придерживая столик, ресторан вынужден отказывать другим клиентам.

Обычно при бронировании говорят что-то вроде «позвоните, если захотите отменить заказ». Но Роберт Чалдини предложил замечательный способ повлиять на поведение людей. Фразу изменили на вопрос: «Сможете ли вы позвонить, если решите отказаться от бронирования?» Естественно, все сказали «да». И число неявок без звонка снизилось в три раза. С 30 до 10 %.

Большинству людей небезразличен их образ в глазах окружающих. А так как благодаря «эффекту прожектора» мы полагаем, будто находимся в центре внимания, для нас крайне важно сохранять лицо – в первую очередь перед самим собой.

Данным приемом, по словам Дэна Ариэли, активно пользуются и фармацевтические компании. Они оплачивают выступления медиков, в ходе которых рекомендуется определенный препарат. Участники конференции понимают, да это и не скрывается, что выступление спонсируется производителями лекарства.

Только фармкомпаниям важно не только то, что запомнит аудитория, а то, как доклад повлияет на самого лектора. Даже после короткого

выступления о преимуществах препарата оратор начинает верить своим словам и значительно чаще выписывает данное лекарство.

Если мы о чем-то заявили вслух, то в дальнейшем стремимся действовать в соответствии с принятыми ранее обязательствами. Человеку важно, чтобы его убеждения, мысли и поведение были согласованы друг с другом. Если о чем-то объявлено во всеуслышание, в присутствии свидетелей (даже если нас вынудили об этом сказать) – повести себя наперекор сказанному будет сложно, даже спустя некоторое время.

Поэтому постарайтесь, чтобы покупатель сперва взял на себя подходящее для вас обязательство. Не просите денег на спортивные сооружения, спросите вначале: «Вам важно здоровье ваших детей?»

4. Любители волшебных таблеток.

Психологическому давлению легко поддаются люди, которым нужно невозможное. Семь шапок из материала на одну. Они хотят чего-то слишком хорошего, чтобы быть правдой. Откликаются на предложения, обещающие поистине магические и притом мгновенные результаты.

Это они вкладывают средства в финансовые пирамиды, надеясь на миллионы. Идут к пластическим хирургам, дабы потом обнаружить, что их социальная жизнь никак не изменилась. Покупают домашние тренажеры, надеясь, будто те как-то сами будут их тренировать^[25]. Проводят ICO.

Красивые обещания рисуют картину восхитительного будущего. Да, вероятность его достижения невелика. Но «с хорошего коня не стыдно и упасть» – людям приятна сама возможность рассказывать: «как я чуть не стал миллиардером».

5. Состояние ступора.

Состояние «разрыва шаблона» используется в техниках гипноза, но работает и в бизнесе. Алгоритм простой: человек с помощью неожиданной фразы или действия вводится в легкий ступор. Его мозг замирает, пытаясь осмыслить происходящее. Ментальные ресурсы направляются на исследование непонятного, снижая рациональный контроль. В этот момент произносится, попадая прямо на «раскрытое» сознание, убеждающая фраза. Которая и подталкивает к нужному поведению.

В эксперименте Барбары Дэвис и Эрика Ноулза продажи рождественских открыток выросли в два раза, если продавец называл цену в центах, а не в долларах. Действительно, «сто пятьдесят семь центов, мэм» – звучит, мягко говоря, странно.

Правда, эффект наблюдался, только если после «разрыва шаблона» сразу произносили ясный call-to-action. В эксперименте им являлось слово «продаю».

Техники психологического манипулирования, указанные выше, применяются в бизнесе, воздействуя и на нас с вами. Так что желательно не только знать, какие методы воздействия можно применять, но и понимать, как от них защититься.

Противостояние манипуляциям

Энергия правильных решений

На картинке – известнейшая иллюзия Мюллера-Лайера. Знакома мне чуть ли ни с детства. Поэтому, увидев ее, я моментально кричу: «Ага, обе линии одинаковы», показывая, какой я умный.

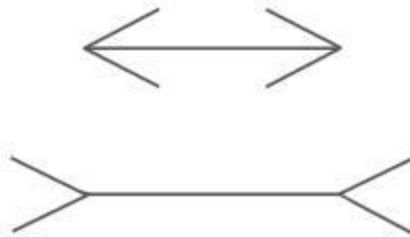


Рисунок 11

Однако глаза все равно упорно говорят, будто нижняя линия длиннее. И хотя я знаю, что отрезки одинаковы, этот факт не разрушает иллюзию. Да что там, она настолько сильна, что я, найдя эту картинку для примера в интернете, все равно перемерил линии.

Единственный способ избежать когнитивных ошибок и психологических манипуляций – знать их. И действовать наперекор тому, что тебе подсказывают интуиция и чувства.

К сожалению, поступаем мы так редко. Поражающие воображение факты и эксперименты ничему не учат. Рассказ о человеческих заблуждениях привлекает внимание, его пересказывают домашним и коллегам, но само поведение человека не меняется.

Мы соглашаемся с существованием когнитивных иллюзий, верим в их существование, но полагаем, что к нам лично, да и к нашему

ближайшему окружению, это не относится. Ну или относится не в полной мере.

А порой мы поддаемся манипуляциям в силу отсутствия силы воли для принятия правильного решения.

Обычно о слабой или сильной воле говорят как о характеристике человека. Но правильней представлять силу воли в виде конечного и быстро расходуемого запаса энергии. И в каждый отдельный момент времени мы можем быть полностью «заряжены» или, наоборот, обнаружить, что энергетические запасы уже исчерпаны.

Испытуемые входят в комнату, наполненную ароматом свежесдобитого шоколадного печенья. Горка печенек находится в вазе прямо перед ними. В другой тарелке лежит редиска. Пока готовится эксперимент, одну группу просят съесть редис, другую – сладости. После чего всем предлагается решить логическую задачу, не имеющую правильного ответа. Те, кто ел печенье, пытались найти ответ в среднем на протяжении 19 минут. Те, кому досталась редиска, сдались через восемь.

В этом эксперименте Роя Баумейстера люди, сдерживающие желание попробовать шоколад, израсходовали запас самоконтроля. На решение задачи их просто не хватило. Мартин Хаггер собрал данные 198 подобных экспериментов: людей просили смотреть фильм, контролировать эмоции, играть в слова, выбирать сорта мыла – результат аналогичен ситуации с редиской.

Мысленное напряжение снижает запасы нашей силы воли для последующих действий.

Чтобы принимать решения, нам нужна энергия. А это – истощаемый ресурс. После упражнений теряет силу и требует времени для

восстановления. Надолго не хватит. Поэтому несколько рекомендаций:

- Экономьте запасы силы воли. Не принимайте пустяковых решений. Чем больше действий вы переведете в «автоматический режим», тем лучше. Бывший президент США Барак Обама носил один и тот же тип костюма как раз по этой причине: «Я стараюсь сократить количество решений. Я не хочу принимать решения, что мне есть или что носить. Потому что я должен принимать слишком много других решений».

- Строя планы, учитывайте свое состояние. McKinsey & Company исследовали работу коллекторов и сделали вывод – эффективность снижается в течение дня. Несколько банально. Что нового в идее «мы устаем под вечер»? Тем не менее большинство людей не принимает в расчет этот факт. Совещания назначаются на любое время. Важные задачи решаются по мере их возникновения. Хотя те же коллекторы могли бы переносить наиболее прибыльных клиентов на утро.

- Сокращайте количество электронной болтовни. Даже переписываясь о всяких глупостях с друзьями, мы заставляем наш мозг постоянно работать, думать: «Что написать?», «А что мне ответят?». К этой же категории относятся и «пустые» письма по работе. Не отвечайте на них сразу. Это ловушка – процесс бесконечен. Ведь лишь только мы напишем ответ, тут же получим обратное письмо – нас попросят что-то уточнить или прислать следующий материал.

- Избегайте ресурсозатратных ситуаций. Чем ближе искушение, тем больше силы воли надо, чтобы ему противостоять. Поэтому сидящим на диетах советуют убирать еду в холодильник, а лучше вообще не иметь ее дома; бросающим курить – выкинуть пачку сигарет; людям, прекратившим отношения, – сжечь совместные фотографии и удалиться из соцсетей.

- Записывайте. В нашей голове постоянно вспыхивают мысли. Некоторые – отличные. Мы пытаемся их запомнить и одновременно «отодвинуть» в сторону, дабы они не мешали текущей работе. Количество энергетических затрат на такое поддержание временно не нужных, но интересных мыслей огромно. Записывайте идею сразу – чтобы снять с мозга дополнительное давление.

- Тренируйтесь. Сон, медитация, пить воду – правильно и прекрасно. Но есть и другие методы. В течение пары недель: чаще используйте не доминирующую руку; держите рукопожатие так долго, как только

возможно; отключайте дома мобильный; откажитесь от сахара в кофе; старайтесь сидеть прямо; пользуйтесь лестницей, а не лифтом.

Накапливайте и не транжирьте ментальную энергию. А чтобы облегчить принятие решений – воспользуйтесь законом Старджона.

Закон Старджона

Я начинал слушать музыку, беря у друзей кассеты с записанными вразнобой песнями самых разных групп. Понравились композиции Queen. Поэтому первым купленным мной в жизни альбомом стала кассета «A Night at the Opera»^[26].

Прослушав, впал в состояние легкого шока. До этого момента собственная логика рассуждений казалась мне безупречной: мне понравилось несколько песен, мне нравится группа – значит, будут нравиться абсолютно все песни музыкального коллектива. Однако я упустил из виду, что сперва слушал предварительно отобранные друзьями композиции. Такие greatest hits социального окружения.

Позже, по мере взросления, до меня дошло (став огромным разочарованием), что и работы одного и того же писателя, художника и т. п. – также могут быть весьма разного уровня. И только затем я узнал о существовании закона Старджона: «90 процентов чего угодно – ерунда».

Закон шуточный, но по большому счету это действительно так. 90 % всех музыкальных групп – ни о чем. 90 % сайтов лучше даже не открывать. Да что там – из всех людей, с которыми нас сталкивала жизнь, стоит поддерживать отношения не больше чем с каждым десятым. Ну и уж точно советы 90 % интернет-консультантов стоит забыть, как страшный сон.

Закон полезен. Как минимум в качестве ориентира – любая новая идея или бизнес-предложение скорее попадут в 90 %, а не в 10 %. Если нужно быстро принять какое-то решение, когда нас торопят,

предлагают «уникальную возможность», помните: 90 % чего угодно – полная ерунда. Отказав, живите спокойно.

Главное – мы в состоянии отказать. У человека нет инстинктов, которым мы вынуждены беспрекословно следовать. Скорее наоборот – наш мозг помогает тормозить «ненужные» действия.

Торможение мозгом и эффект Струпа

Инстинкт – способ поведения, который животное обязано выполнять при предъявлении стимула. Птицы будут кормить кукушат, столь непохожих на их детей, потому что инстинкт заставляет их засовывать еду в раскрытый клюв. Чем больше клюв – тем сильнее стимул. Птицы будут, а люди – нет.

Несмотря на то что данная книга посвящена разнообразным психологическим ошибкам и ловушкам, в которые мы попадаем, не стоит рассматривать сознание человека в качестве придатка, коим вертит группа нейронов, доставшаяся от рептилий. Ну уж нет. На инстинкты свалить вину не получится – у нас есть рациональный мозг. Вершина эволюции. Благодаря ему мы способны проанализировать ситуацию и принять необходимые решения – даже если они нам и не нравятся.

Андрей Курпатов рассказывает: пациенты, у которых повреждены лобные доли, заходят в чужие палаты больницы. Да что там, они и в шкафы заходят. Объяснений дать не могут, а поступают так просто потому, что видят дверь. Дверь – внешний стимул. То, через что проходят. Автоматическая реакция на дверь – войти в нее.

Неповрежденные лобные доли притормаживают автоматическую реакцию. Мы начинаем думать – что это за дверь, кто за ней находится, что нам надо – и на основании всего этого принимаем решение: зайти, или открыть и посмотреть, или пройти мимо.

Главная задача рационального мозга – не поддержка нужных действий, а торможение того, чего хочется.

Если вы пробовали медитировать, то в курсе количества мыслей, лезущих в голову, когда просто решили посидеть спокойно. В голове постоянно возникают какие-то образы. Даже в состоянии покоя мозг сотрясают вспышки электрических импульсов – мысли и картинки,

проносящиеся в голове. Обычный процесс засыпания порой превращается в калейдоскоп мыслей: череда воспоминаний от прошедшего дня на работе до той давней и неловкой ситуации в школе, где стоило повести себя по-другому. И мы допускаем ошибку. Когда нужно сконцентрироваться на чем-то – пытаемся заставить себя думать о том, что важно. Только мозг работает не так.

Проведем измененный тест Струпа. Посмотрите на картинку и вслух проговорите, каким шрифтом – прямым или косым – напечатано каждое слово в каждой колонке. Прямо сейчас.



Рисунок 13

Скорее всего, слова из второй колонки вы произносили медленнее. Возможно, даже ошибались. Это пример конфликта между первой, автоматической реакцией и нашим сознательным желанием.

Логика и анализ – основные характеристики рационального мозга – не пробуждают желания что-то сделать. Зато помогают запретить себе съесть еще один кусок торта, купить новую модель телефона, заставляют с утра подняться и идти на работу. Однако такое торможение требует огромного количества энергии. Поэтому часто,

особенно когда рядом маячит удовольствие, желания побеждают логику. И мы покупаем. Но всё же — сознательные усилия позволяют нам остановиться и отказаться от совершения действий, к которым подталкивают древние слои мозга.

Правильнее не сосредотачиваться на мыслях о здоровом питании, а давать негативную оценку и брезгливо отбрасывать в сторону мысли о шоколадных тортиках, как только они возникают. Это тот тип действий, которому мы можем обучить наш мозг.

Мы (по крайней мере, в теории) способны подавить мешающие нашему развитию импульсы и стать тем, кем мечтаем.

Часть II

Человек продающий

Глава 6

От идеи до первых продаж – трудности роста

Баланс инноваций и традиций

Пугающая новизна

Один из любимых способов времяпровождения множества людей – валяться дома и смотреть фильмы. Чтобы избежать разочарования, надежнее всего смотреть популярные картины. Я решил облегчить вам жизнь и сделал график с десятью самыми кассовыми фильмами XXI века до 2018 года.

А теперь загадка. Какое слово, способное лечь в основу стратегии практически любого стартапа, должно первым прийти на ум при виде этого перечня фильмов?

Спин-офф. Девять из десяти наиболее кассовых фильмов современности – продолжение ранее изданных.

Сегодняшний мир, по сути, – простое расширение предыдущего.

«Звездные войны: Пробуждение силы» – хронологическое продолжение «Возвращения джедая». «Мстители: Война бесконечности» – следуют после «Мстителей» 2012 года и являются 19-й картиной в серии. «Мир юрского периода» – четыре фильма. «Форсажей» – девять. И так далее.

Этот факт обычно оставляют без внимания. Кругом говорят об инновациях. Индивидуальном подходе. Кастомизации. Рождаются миллионы стартапов, и каждый – с «уникальным предложением». Кажется, будто весь мир требует новых продуктов. Нет. Никому эта новизна не нужна.

10 САМЫХ КАССОВЫХ ФИЛЬМОВ



Аватар
2 787 млн. долл.



Звёздные войны:
Пробуждение силы,
2068 млн. долл.



Мстители:
Война бесконечности
2 048 млн. долл.



Мир юрского периода
1 671 млн. долл.



Мстители,
1 518 млн. долл.



Форсаж 7
1 516 млн. долл.



Мстители:
Эра Альтрона
1 405 млн. долл.



Черная
Пантера
1 346 млн. долл.



Гарри Поттер
и Дары Смерти
1 341 млн. долл.



Звёздные
войны:
Последние
джедаи
1 332 млн. долл.

Рисунок 14

Нам нравятся знакомые вещи. Даже если мы не понимаем, что они знакомы. В эксперименте Роберта Зайонца респонденты наблюдали быстро меняющиеся фигуры. Скорость показа была высока – участники не могли определить, сколько раз видели каждую из них. Но самой привлекательной дружно назвали фигуру, которую предъявляли чаще всего.

Да что там. Мы каждый день крутимся перед зеркалом и в курсе своей внешности. Из виду упускается крошечная подробность – мы

смотрим на зеркальное, а не реальное изображение. Провели эксперимент людям, показывали фотографии их самих – как они видят себя в зеркале и как их видят другие люди. Участникам больше понравились зеркальные фотографии. А родственникам – реальные. Каждый выбрал то, что видел чаще всего.

Работа со знакомыми вещами и привычными шаблонами притягательна на уровне глубинных слоев мозга, поскольку позволяет экономить драгоценную когнитивную энергию. В сиквеле мы с самого начала знакомы с сюжетом, героями, знаем, кого как зовут, понимаем их характеры. С точки зрения мозга – прекрасно. Можно не расходовать силы на прокладку новых нейронных связей, запоминая новые имена и детали. Любая повторяющаяся информация, последовательность действий успокаивает и расслабляет покупателя.

А вот новизна – новизна пугает.

Ой! На стуле в моей комнате кто-то притаился. Потом мама включает свет, зрительной информации становится больше, и мы понимаем – а, нет, это всего лишь брошенная груда одежды.

В детстве каждый из нас боялся чего-то похожего. Мозг в условиях неполной информации и с целью экономии ресурсов достраивает визуальную картинку, используя готовые образы, уже хранящиеся в голове. Это помогает действовать быстрее, а значит – дает преимущество.

Но почему же мозг собирает одежду в страшенькую картинку, а, скажем, не в образ дружелюбного единорога? Потому что человек пуглив по умолчанию. За формирование эмоций отвечает миндалевидное тело. И если на него воздействовать искусственно, человек скорее испытает страх. По умолчанию срабатывает негатив.

Эволюционно мы произошли от маленьких зверьков, которыми многие были не прочь пообедать. Выживал тот, кто опрометью бежал от слабого шума в кустах. Позитивные эмоции слабее, нежели негативные. Крайне мало событий вызовут автоматическую реакцию «радостно бежать навстречу». Зато «бежать от» заставит огромное количество стимулов.

Первая реакция на инновации со стороны большинства людей – страх и неприятие. По умолчанию.

Неизвестная, неполная информация собирается в угрожающий образ, заставляющий нас мчаться прочь из темной комнаты. Однако стремление к созданию необычных продуктов и сервисов подогревается широко распространенной верой в уникальность каждого отдельного человека, и, следовательно, покупателя.

Эффект Барнума

Последние годы я читаю своим детям книжки. Любимые темы – о лесных жителях и диких животных. Кто обитает в джунглях, а кто – в саваннах.

Сам я, правда, первый раз увидел крупное животное в естественной среде лет в 25. Какие, на фиг, дикие животные? Вот коров в мире около полутора миллиардов. А кур – целых 19 миллиардов. Они вообще – один из самых распространенных видов позвоночных на нашей планете.

Но нам нравится все редкое и необычное. И вот люди уходят с работы, начинают торговать в Instagram зефиром собственного приготовления, придумывают уникальные стартапы. Ведь каждый человек неповторим. Чтобы доказать – побуду гадалкой. Итак, любимый читатель, я уверен, что текст ниже близко к истине описывает твои личностные характеристики:

«...У вас есть много скрытых возможностей, которые вы так и не использовали себе во благо... Дисциплинированный и уверенный с виду, на самом деле вы склонны волноваться и чувствовать неуверенность. Временами вас охватывают серьезные сомнения: приняли ли вы правильное решение или сделали ли правильный поступок. Вы предпочитаете некоторое разнообразие, рамки и ограничения вызывают у вас недовольство. Также вы гордитесь тем, что мыслите независимо; не принимаете чужих утверждений на веру, без достаточных доказательств. Вы поняли, что быть слишком откровенным с другими людьми – не слишком мудро...»

Отрывок взят из эксперимента Бертрама Форера, в котором участникам надо было пройти психологическое тестирование. По итогам исследования вместо реальных результатов всем дали этот расплывчатый текст. И респонденты оценили соответствие оценок их личным чертам в 4,26 по пятибалльной шкале. Это – эффект Барнума. Мы считаем, будто бы описания созданы специально для нас, в то время как они расплывчаты и настолько общи, что подходят практически всем. Малоизвестный секрет. Как показывают эксперименты Чарльза Снейдера, очень достоверными испытуемые

считают описания, где баланс положительные / отрицательные суждения составляет 5:1.

Не стоит распахивать окно возможностей маркетолога настежь. Тренд XXI века, приоритеты поколений Y и Z – индивидуальность. Только вот покупают проверенные решения. Едят то, что производится корпорациями и продается через мировые сети ритейла. В реальности большинству клиентов нравится одно и то же. Людям нужна стабильность.

Как сказал Дуглас ван Прает, самая надежная и проверенная временем стратегия – стать стандартным выбором на рынке, где царствует стадный инстинкт. Подросток в депрессии может думать: «Все люди такие разные, а я один – такой одинаковый». Но это не так. Одинаковы все.

Да, частная инициатива возможна. Да, из уникальных идей рождаются крупные бизнесы. Только редко. Множество инноваторов и стартапов, не побоявшихся шагнуть «навстречу новому опыту», пошагав немного, возвращаются обратно. Хотя и обогатившись этим новым опытом.

Уникальность может быть преимуществом. Просто не всегда и не для всех типов товаров. Люди восхищаются снежинками, знают, что форма каждой – неповторима. Но тот же факт о картошке их совершенно не впечатляет.

Несмотря на это, большинство фаундеров считают, что залог успеха стартапа – в необычной и инновационной идее. Отчасти это так.

Свободные места на кладбище велосипедов

Инновации пугают. Однако это не значит, будто бы делать то же самое, что и все, – идеальный вариант развития бизнеса. Новость, о которой сообщили в газете, уже отыграна на фондовом рынке. Идея бизнеса, обсуждаемая в блогах, – отработанный пар. А сделанный нами, пусть и абсолютно правильный бизнес-план бесполезен, если все вокруг думают точно так же. Как только идея овладевает массами, мир сразу же заваливают копиями аналогичных решений. Гора имитаций моментально делает продукты похожими друг на друга.

Найдите в интернете одну из множеств фотографий кладбищ брошенных велосипедов в Китае – результат бума на сервисы

велшеринга. А ведь казалось такой крутой идеей – шеринг на подъеме, на велосипедах в Китае передвигается множество людей. Велосипеды закупили, покрасили яркой краской. С точки зрения большинства стартаперов, сделано все, что нужно для успеха. О сложных и слабо поддающихся влиянию вопросах инфраструктуры и законодательства, казалось, можно и забыть.

Работать над непонятной идеей – тяжело. Общество не любит талантливых одиночек. Инвесторы крутят пальцем у виска. Намного приятнее делать то, что кажется перспективным не только тебе, но и окружающим. Близкие поддерживают, хлопают по плечу. Только вот чаще всего такие позитивные истории заканчиваются на кладбище велосипедов.

Правильное предсказание будущего имеет ценность, только когда остальные думают, что мы не правы. Выиграть и попасть в учебники по маркетингу можно, лишь если твою идею считают странной, даже сумасбродной.

Чтобы добиться потрясающего успеха, не идите вместе с толпой.

Не хватайтесь за идеи, которые в тренде. Они, словно свет мошек, манят тысячи других основателей бизнеса, которые будут с вами конкурировать.

Кроме того, новизна и креатив действительно привлекают внимание (перечитываем, если забыли, главу «Аксиома новизны»). Помогают вдохнуть жизнь в старый продукт. И именно потому, что на инновации обращают внимание, бизнесы, пробившиеся наверх за счет оригинального подхода, лучше запоминаются. В результате кажется, будто уникальность – обязательное условие успеха. Тот же «Фольксваген Жук» вошел в учебники маркетинга. Все восхищались нестандартным видом, смелой рекламой. Он пошел против всех и выиграл. Только о «жуке» помнят, так как он на виду. А о других странных, уродливых машинах, которые не выпускались миллионами, никто не вспоминает.

Инновационность – не всегда выигрышная стратегия. «Чтоб ты жил в эпоху перемен» – правильно является ругательством. Но банальные вещи тоже непривлекательны. Любой успешный инновационный бизнес – постоянный поиск баланса, изобретение нового, которое похоже на хорошо знакомое старое.

Техника миксера

В прошлом веке на курс профессора Чарльза Гоцингера явился человек, полностью укрытый черным матерчатым мешком^[27]. Видны были лишь ноги. Три раза в неделю в таком виде он появлялся на лекциях, где молча сидел.

Внимание людей привлекает все новое и необычное. Вовсе не обязательно придумывать сумасшедшую – по технологии или концепции – идею. Человек просто пришел в мешке, и его заметили незамедлительно.

Правда, чем сильнее ощущение новизны, «не такой, как мы», тем сильнее и раздражение. Студентов новичок бесил, над ним издевались, в том числе и на лекциях.

Однако, если меняться под требования окружающих, ты каждый раз будешь восприниматься как «новый». К тебе не привыкнут. «Черный мешок» оставил поведение без изменений. О нем говорили всё больше и больше. Вначале на местном уровне, а потом и на федеральном. CBS пытался взять интервью, вышла заметка в Life.

С ростом известности часть популярности и внимания к продукту начинает падать на тех, кто ближе всего к нему. Это мотивация первых обладателей новой модели телефона. Дополнительно, со временем человек ко всему привыкает. Необычное становится «своим».

Так что уже через несколько недель отношение со стороны студентов изменилось. Они защищали «Черного мешка» от репортеров, отстаивали его право на молчание и вообще вели себя доброжелательно.

Это – история о том, «как люди встречают необычное». Проверенное решение – надо просто подождать. Но не у всех компаний есть деньги, чтобы пережить сложные времена до того момента, пока новый продукт войдет в привычку. Лучше воспользоваться иным рецептом – смешение инноваций и традиционного подхода. Нужен не кастомизированный продукт, а индивидуальная обертка типового продукта. Отличаться. Но чуть-чуть.

Могу подтвердить лично – как член общественного комитета при правительстве Москвы оценивавший заявки на финансирование. Могу сослаться на исследование Кевина Будро – в 2014 году сотня ученых с

мировым именем анализировала заявки на гранты, выдаваемые организациями США. Да, банальные проекты оценивались невысоко. Но и наиболее инновационные идеи получили низкие оценки. Наибольший шанс на грант был у приемлемо инновационных проектов. Тех, о которых уже что-то знали.

Например, в исследовании Клаудии Мат изучалось восприятие работ художников-кубистов – Пикассо, Брака и Леже. Первоначальная реакция участников эксперимента на картины была весьма предсказуема: «какая-то дичь».

Затем экспериментаторы дали дополнительную информацию – о художниках, кубизме и идеях картин. Произведения перестали быть незнакомыми, наполнились смыслом. Финальная оценка – «насколько нравятся картины» – выросла в разы. Загадка, ответ на которую понятен незамедлительно, – скучна. Но и трудная задача, которую мы не в состоянии решить, не сильно привлекает. Нам нравятся сложные загадки, которые мы способны разгадать. Потому что тогда мы справедливо ощущаем себя молодцами.

Легче всего мы понимаем то, с чем уже сталкивались раньше. Но чем лучше мы с чем-то знакомы, тем меньше внимания ему уделяем. Элемент удивления и новизны необходим в небольшом количестве. Например, слушать одну и ту же музыку надоедает. Неожиданный концерт лаосской народной песни нас удивит, но радиостанцию мы переключим. Поэтому все радиостанции четко разделены по тематическим направлениям. Мы можем быть уверены, что на этой волне будут пусть и новые песни, но привычного направления: шансон, музыка 80-х или рэп.

Spotify предлагает Discover Weekly – персональный список-рекомендацию нескольких десятков новых песен. Анализируется, что слушает подписчик и что еще слушают другие люди, которым нравятся те же песни. Только дополнительно в список включается пара композиций, точно знакомых слушателю. Вроде бы парадокс – компания обещает, будто бы расскажет что-то новенькое, а вместе с тем рекомендует то, что пользователь заведомо уже слышал. Но исследования Spotify показали: интерес к списку со знакомыми песнями значительно выше. Они выступают «маячками» того, что сервис действительно понимает предпочтения пользователя, и увеличивают доверие к рекомендациям.

Если надо продать что-то обычное – сделайте удивительной хотя бы обертку. А продвигая инновацию, прекратите удивлять. Добавьте знакомых черт.

Техника миксера решает главную беду инноваций – их непонятность для покупателя. Клиент способен оценить продукт только после того, «как понял», что именно ему предлагают. «Мы продаем новое помело класса «люкс» по цене на 30 % ниже рыночной с бесплатной доставкой по России». Основные конкурентные преимущества указаны. Но совершенно бесполезны, если потенциальный потребитель не знает, что такое помело.

Продукт становится понятным, когда клиент с легкостью относит его в ту или иную категорию. Мы осознаём выгоды одного предложения над другим только в сравнении, поэтому, перед тем как покупатель начнет разбираться в предлагаемых преимуществах, ему надо знать, с чем сравнивать новый продукт.

Технику миксера проще всего включить с помощью аналогий. Сравните новый продукт с чем-то знакомым: «помело – это как грейпфрут, только больше», «это – как обычная лампа, но работает 10 лет». Однако, если вы помогаете покупателю определить категорию продукта, будьте предельно внимательны. Она оказывает определяющее влияние на мысли и действия клиента, помещая его мышление в рамки, привычные для оценки товаров этой категории. Заявив, что «компьютер – это как электронный калькулятор», придется объяснять, почему он стоит в сто раз дороже.

Источники бизнес-идей

Воровство? Нет – реплика

Итак, хочется свой, умеренно инновационный проект. Только не все могут фонтанировать идеями, придумать, не сходя с места, что-нибудь эдакое. Способы развить креативность существуют, но все они требуют времени и усилий. А создать бизнес хочется прямо сейчас. Выход – воруем идею. Говоря культурно, создаем реплику. Прием не нов, но работает.

В девяностых годах прошлого века три брата из Германии посетили американский стартап AuctionWeb. Им понравилась бизнес-модель, и в марте 1999 года они запустили в Европе аналогичный проект Alando. Уже в июне 1999-го AuctionWeb, к тому времени сменивший имя на eBay, купил Alando за \$50 миллионов. Ладно, повезло. Бум доткомов.

Эти же братья в январе 2010-го запустили проект CityDeal, реплику Groupon. Через пять месяцев CityDeal охватывал 80 городов и более миллиона пользователей. В этом же году Groupon купил проект за девятизначную сумму. В промежутках братья тоже не отдыхали. В 2015 м Financial Times назвала их фонд Rocket Internet самой ценной технологической компанией Европы.

Реплики могут быть бизнес-стратегией, а не просто отдельными успешными сделками.

Причина в том, что компаниям из США на старте выгоднее развиваться на домашнем рынке. Только сняв сливки, они задумываются о географической экспансии. И если в других странах к тому времени появилась популярная реплика – им проще купить ее, нежели самим тратить силы и время, заходя на рынок.

Копировать имеет смысл идеи, не требующие специализированных активов, бренда, опыта менеджмента, якорных контрактов и т. п. А

главное – надо делать все очень быстро. В запасе – примерно год до того, как у оригинала дойдут руки до других географических сегментов.

Запуск реплики – не повод корить себя за отсутствие собственных идей. Да, «все уже было в Симпсонах», да, по формулировке Фридриха Ницше: «Многие люди не становились оригинальными мыслителями только потому, что имели слишком хорошую память». Ну и что? Не обязательно быть автором уникальной идеи, главное – воплотить ее в реальность.

Принцип батута

У партнеров по отрасли заимствуются не только идеи, но и бизнес-процессы, подходы к ценообразованию, построению системы продаж – все, что только возможно. Типичная стратегия: смотрим на конкурента и поступаем точно так же. Просто стараемся сделать чуть лучше. Или чуть подешевле. В целом работает, хотя в результате компании становятся безумно похожи друг на друга.

Я не пойду на эшафот, ручаясь за достоверность информации, но мне нравится теория, будто батут был придуман эскимосами для охоты на китов. Прыжки на натянутой шкуре моржа позволяли подлетать на высоту нескольких этажей и замечать добычу как можно раньше.

А потом кто-то придумал ставить батуты в парках и делать батутные центры. Что невообразимо далеко от эскимосов и охоты на китов, но тоже способно приносить прибыль. Искать бенчмарк в других отраслях пусть и сложнее, зато намного выгоднее. Назову это «принципом батута».

Например, сейчас всем привычно видеть бегунов, ожидающих выстрела судьбы в положении низкого старта. А ведь практически до конца XIX века спортсмены стояли в полный рост. Пока Чарльз Шеррил, согласно легенде, не подсмотрел новую позу у кенгуру – животные пригибались перед тем, как начать движение. И да, над изобретателем тоже поначалу смеялись. Пока он не начал выигрывать.

Ну а Southwest Airlines, добиваясь максимального сокращения пребывания самолета на земле, искала способ уменьшить время на заправку и техническое обслуживание. Но всех конкурентов по этому показателю внутри отрасли компания уже превосходила.

Поэтому менеджеры обратили внимание на эталон скорости технического обслуживания – «Формулу-1». И внедрили принципы командной работы конюшен автогонок в авиации, сократив время собственных процедур с 45 до 15 минут. Использование приемов других отраслей заодно помогает в создании флера уникальности, отстройке от конкурентов. В противном случае велик риск, что попытки придумать «новенькое» сведутся к странной рекламе, ярким пятнам на упаковке и не слишком подходящим для отрасли каналам продвижения.

Так что используем «принцип батута» – ведем практику бенчмаркинга в других отраслях.

Аксиома бактерий

Бизнес, проводя мониторинг конкурентов, обычно анализирует лидеров отрасли и компании, ближайšie по размеру выручки. У первых воруют идеи, вторых опасаются. Да и то не всегда. Типичное мышление СЕО: «У меня есть маркетинговый департамент, у меня хороший производитель, у компании хорошие отзывы». Не принимается в расчет, что руководители конкурентов думают точно так же.

Чаще всего забывают о новых, маленьких игроках. Размер опасности определяется исходя из размера конкурента. Хотя основная угроза – не в известных компаниях, которые у всех на виду, а в тихо эволюционирующих мелких бактериях, до которых никому нет никакого дела. В крошечных стартапах, которые где-то вне поля зрения гигантов, в гаражах, пилят свои идеи. Именно маленькому бизнесу кровь из носу необходимо изобрести нечто инновационное, чтобы ворваться в мир больших игроков.

В конечном итоге практически в любой индустрии рынок захватывает не один из признанных лидеров, а новая компания, пришедшая буквально из ниоткуда и полностью изменившая правила игры в отрасли.

При поиске идей обращайтесь внимание на маленькие, невидимые с высоты лидеров рынка бизнесы.

И желательно – в не освещенных софитами внимания СМИ областях. Например, кто видел фотографии пикапа Tesla Cybertruck? Судя по моему опросу, почти все. Разработки Илона Маска привлекают внимание.

А видели шок-контент – фотографии Билла Гейтса с человеческими фекалиями в руках? И это не лживый кликбейт, все так и есть.

В 2018 году Билл Гейтс представил прототип туалета, на RnD которого потратил семь лет и двести миллионов долларов. Унитаз, не требующий воды и стерилизующий от бактерий.

Полеты на Марс – это важно. Романтично и красиво. Только у миллиардов людей нет доступа к воде и канализации. По оценкам ВОЗ, более или менее пристойными туалетами пользуется лишь 39 % населения планеты.

Проблема антисанитарии, от которой ежегодно умирают миллионы, важна, как и экологически чистый транспорт. Да что там. Она еще и выгодна. Если верить ВОЗ, отдача составляет 5,5 доллара на каждый вложенный. Рынок химических туалетов, по оценкам Гейтса, превышает \$6 миллиардов.

Несмотря на это, красивым проектам проще получить бесплатный PR. Поэтому о кибертраке Маска слышали многие, а туалеты Гейтса известны в узких кругах

Ровно по той же причине – космос привлекательнее туалетов – подавляющее большинство фаундеров запускает стартапы в отраслях, которые у всех на виду, популярны в настоящий момент. Хотя если поискать, то часто рядом, буквально на расстоянии вытянутой руки,

существуют столь же прибыльные и значительно менее конкурентные рынки.

Избегать следует не только популярных отраслей, но и трендовых бизнес-моделей – особенно если не знаешь в деталях специфику их работы.

Правило саше

В студенчестве, покупая одну бутылку на троих, я даже не думал, что поддерживаю модный тренд sharing economy – экономики совместного потребления.

А она захватывает мир. Москва заполнена каршерингами. И это правильно. Раньше важно было чем-то владеть. Однако 98 % машин на Земле 80 % времени простаивают, и мы теряем деньги. Совместное использование или аренда вещей выгоднее единоличной собственности.

Скорее всего, рано или поздно вы столкнетесь с элементами экономики совместного потребления. В бизнесе – или просто решив снять квартиру на двоих. Поэтому дам один совет. Начну издалека. Поговорим о номере в гостинице. Вы когда-нибудь задумывались, почему почти везде на конце кровати лежит длинная дорожка-покрывало? По-умному – саше.



Рисунок 15

Потому что люди в гостиницах часто ложатся на кровать в обуви. У себя дома нам в голову даже не придет мысль пройти в уличной обуви дальше прихожей. Тем более – забраться в ботинках на постель. А в гостинице – придет. Ведь мы остановились на сутки, не собираемся жить в номере, стирать постельное белье. Пришли вечером, устали и бросаемся на кровать в ботинках, чтобы отдохнуть и посмотреть фильм. Нам плевать, ничего страшного.

По этой же причине квартира, которую сдают в аренду, требует ремонта в два раза чаще, чем собственное жилье. Это то, что нужно помнить, участвуя в sharing economy, – мы не ценим вещи, которые нам не принадлежат.

В любой новой отрасли есть риски, столь же незаметные, как покрывало саше.

Однажды американский производитель газонокосилок задумался о дальнейшем развитии бизнеса. Новый рынок нашли быстро – снегоочистители. Отрасли похожи: та же целевая аудитория – владельцы частных домов, та же сезонность, те же сбытовые каналы, схожая производственная линия.

Компания построила новый завод, начала выпускать продукцию, но через три года обанкротилась. Так как не учла небольшое, но важное отличие. Трава растет постоянно, а снег выпадает не всегда. И вот в совершенно бесснежную зиму компания упорно выпускает снегоочистители. А впереди ее ожидает и вторая бесснежная зима.

Самый безопасный подход для бизнеса – не концентрация на поиске идеальной идеи, а способность быстро переключаться с одной идеи на другую.

Если вы загорелись желанием воплотить в жизнь недавно вычитанную идею, полностью сконцентрировались на одном решении, вспоминайте принцип работы киностудий. Кино – отрасль со столетней историей. В производство и маркетинг инвестируются сотни миллионов долларов. Существует множество успешных проектов, на которые можно равняться. Индустрия собирала и использовала большие данные еще до того, как это стало трендом. Но и здесь никто не может точно предсказать поведение покупателей.

Отличные актеры, сценарий, отзывы – ничто не гарантирует 100 % успеха. Даже спин-офф оборачиваются убытками в прокате. Фильмы с треском проваливаются, но киностудии живут.

Потому что, как отмечает Райан Холидей, кино изначально рассчитывает на убытки. Никто не надеется, что все фильмы станут

бестселлерами. Производственный процесс рассчитан на то, чтобы доход от одной картины окупил затраты на другие неудачные проекты.

В инвестировании аналогичный риск снимается так же – диверсификацией вложений. В бизнесе цель лучше достигать несколькими альтернативными способами. Или как минимум заранее продумать их – и держать в запасе.

Рождение продукта

Поделки детского сада

В середине прошлого века в ресторанах обслуживали неторопливо. Среднее время до выдачи заказа клиенту составляло около 15 минут. Ричард и Морис Макдоналды решили открыть принципиально новое заведение, работающее наподобие конвейера Форда. Мастер-идея – большой оборот за счет скорости обслуживания и низких цен.

Первый план кухни они начертили в масштабе 1:1 на своем домашнем теннисном корте. И однажды ночью пригласили на площадку весь персонал ресторана. Повара двигались по корту так, как если бы готовили гамбургеры, а братья отмечали, насколько быстры и удобны их движения. В результате за одну ночь было проиграно множество схем работы, и Макдоналды нашли оптимальную систему, когда обслуживание одного посетителя занимало полминуты. Скорость выросла в 30 раз. Так появился фастфуд.

Никогда не создавайте новый продукт сразу. Забудьте даже о MVP. Братья Макдоналды не таскали оборудование по реальной кухне, проверяя сотню вариантов. Как можно скорее делайте прототип, самую раннюю версию продукта. Ей не обязательно работать. Главное, чтобы с ней можно было взаимодействовать, трогать и менять.

Например, в 90-х годах прошлого века были популярны палм-пилоты – первые карманные персональные компьютеры. Перед тем как начать их разработку, Джефф Хокинс, глава Palm Computing, около

месяца носил в кармане кусок дерева размером с будущее устройство. Вытаскивал его на совещаниях, делал воображаемые заметки. Доставал, когда хотел узнать чей-то телефонный номер. Стилусом служила палочка для еды из ресторана японской кухни.

Это отличный пример того, насколько просто и быстро можно сделать прототип. И, несмотря на его примитивизм, протестировать главные конкурентные преимущества будущего продукта – «карманность» и удобство использования.

Список удачных проектов, стартовавших со смешных прототипов, длинен. Джим Юрченко, придумывая образ компьютерной мышки, собрал первую модель из шарика от дезодоранта и крышки от пластиковой мыльницы. По легенде, на первом мотоцикле Harley Davidson карбюратор был сделан из пустой консервной банки от томатов.

Чем раньше мы начнем ошибаться – тем меньше цена ошибки. Ошибайтесь чаще, больше, а главное – как можно быстрее.

Более того. Начиная бизнес с несовершенных версий продукта, мы тем самым используем классную и малоизвестную стратегию гандикапа. Чтобы разобраться в ней – подумаем о павлинах. Часто читаю что-то вроде «длинный хвост совсем не мешает павлину, он его складывает и шустро-шустро бегают». Ага, сейчас. Роскошное оперение еще как портит жизнь павлину и повышает его шансы быть пойманным. Но при этом привлекает самок.

Так как это яркая демонстрация: я «крутой». Яркий и уязвимый для хищников, однако дожил до взрослого возраста. Именно этот факт, а не хвост сам по себе нравится самкам. Хвост является маркером качества генов.

Аналогичный пример можно увидеть в любом второсортном боевике: герой отбрасывает в сторону пистолет и идет разбираться с вооруженным злодеем голыми руками. Он сознательно ослабил себя, но так его победа выглядит намного круче.

Научившись побеждать в ослабленном состоянии, начиная шахматную партию без ферзя, мы легко порвем соперников, когда начнем состязаться в полную силу.

Те, кто не спал на школьных уроках, могут вспомнить еще и Демосфена, натренировавшись говорить с камешками во рту, он стал великим оратором, когда выплюнул их.

Именно команды, стартовавшие в неблагоприятных условиях, в их идею не верили, не выделяли людей, финансировали по остаточному принципу, собирались, вкалывали по-черному, придумывали всяческие ухищрения, чтобы выжить. И когда наконец получали доступ к нужным ресурсам, следовал ошеломительный взлет.

Храбрость Pivot's

Итак, нужно строить, тестировать, ломать и снова строить. А это не так-то просто. В крупных компаниях я часто сталкиваюсь с планированием по модели водопада: «совет директоров утвердил проект – теперь работаем по утвержденному плану до победного конца». Финансирование, разработка, первая партия, продажи. И в 9 из 10 случаев победный конец оказывается провалом. Компания подсчитывает убытки или льет огромные деньги в рекламу. Лучше по-другому.

Airbnb возник с идеи сдачи надувных матрасов в комнате квартиры, где жили основатели стартапа. Эта история известна. Но почему-то делается вывод, что ее смысл: «большое начинается с малого». Не совсем так.

Вначале фаундеры решили сделать сервис в качестве «запасного варианта» – когда гостиницы переполнены. Затем позиционировали сайт для путешественников, которых раздражают и хостелы, и гостиницы. А в результате стали тем, кого мы знаем: сервисом, где можно найти любой тип жилья.

Собственники часто относятся к придуманному ими продукту как к чему-то неизменному в силу своей внутренней природы. В результате первоначальная идея камнем висит на шее всей команды проекта. Airbnb же не пытался прошибить лбом стену, продвигая в массы идею надувных матрасов в свободных комнатах. Фаундеры обращались с продуктом, как с пластилином. Лепили, сминали и снова лепили.

Instagram начинался как сеть Burbn. Размещать фотографии было необязательной опцией. Только когда фаундеры увидели, что люди активно выкладывают фото и используют фильтры, они изменили проект. А YouTube, кстати, создавался как сайт видеознакомств.

Прекратите цепляться за продукт. На словах все согласны, но в действительности меняться не хотят. В глубине души сидит мысль: «Мы придумали отличную штуку, просто покупатели этого еще не поняли». Значит – будем менять рекламу, слоган и ещё раз объяснять, почему мы замечательные. Вместо того чтобы изменить само предложение.

Pivot – резкая смена стратегии – едва ли не самый важный шаг, на который должен быть способен основатель бизнеса.

В качестве pivot может выступить старт дополнительных, вспомогательных идей. Если вы умеете быстро запускать новые проекты и зарабатывать на них деньги, то «вы как тараканы. Вас не убьешь».

Эту фразу сказал команде AirBnB Пол Грэм, основатель Y Combinator, когда принимал ее в акселератор. На тот момент компания умирала.

Грема впечатлила не идея сайта о сдаче жилья в аренду. А то, что сделали фаундеры для поддержки бизнеса на плаву. Они заказали у знакомого художника карикатуры на МакКейна и Обаму, тогдашних кандидатов в президенты, напечатали их на 500 коробках, купили самых дешевых кукурузных хлопьев и у себя на кухне упаковали их в новые коробки. Пронумеровали, обозвали limited edition и отправили журналистам в надежде, что безумная вещь привлечет внимание. Привлекла. Коробки продавались по 40 долларов и были раскуплены за три дня.

Бизнес с хлопьями принес им больше двадцати тысяч. Сам Airbnb заработал к тому моменту что-то около пяти тысяч. Фаундеры продемонстрировали, что готовы на все, чтобы спасти свой проект. А заодно умение зарабатывать деньги. Чтобы вырасти, успешный бизнес должен обладать живучестью таракана.

Причем необязательно новый бизнес. Маркетологи боятся отстаивать не только резкую смену, но и любые нестандартные изменения в стратегии. Возможно, поэтому им так сложно дорасти до уровня Ингвара Кампрада с его ИКЕА. А точнее, с рестораном ИКЕА. Это я о пресловутых 150 миллионах тефтелек в год – самом продаваемом товаре в сети. Второй по популярности предмет покупают в 20 раз реже.

Вывод «голодный покупатель – недовольный покупатель» любой может сделать на основе личного опыта. Идея открыть ресторан в

мебельном центре была здоровой, хоть и не столь очевидной. Но главное – доведена до совершенства. Запуская новое направление, компании обычно рассматривают его как самостоятельный бизнес. Ждут выручки и прибыли. Хотя порой выгоднее использовать проект для роста продаж основного продукта. Как сделал Кампрад, торгуя вкусной и доступной едой.

Недорогая и хорошая еда не только повышает настроение и увеличивает время, проведенное в магазине. Возникает дополнительный бонус: условные тефтельки создают ассоциацию «здесь продают качественные и приемлемые по цене продукты». Встроить в продуктовую линейку неожиданное предложение порой оправданно. ИКЕА доказала: тефтельки сочетаются не только с Карлсоном, но и с мебелью.

Держаться за неизменность первоначальной идеи – обычно всегда проигрышный вариант. Разворот может касаться всего: от стратегии и отдельных направлений бизнеса до частных характеристик продукта. Например, порой, чтобы показать пренебрежение и низкое качество контента, текст рисуют якобы напечатанным на рулонах туалетной бумаги. Авторы злятся, разгораются холивары – ведь сравнение с туалетной бумагой крайне оскорбительно.

Можно по-другому. Вот в США с 1792 года издается «Альманах Фермера». Ежегодник с прогнозом погоды, датами для посадки сельхозкультур, временем восхода солнца и все в таком духе. С 1919 года и по сей день в левом верхнем углу альманаха еще в типографии проделывают дырку. Чтобы его было удобнее вешать на гвоздь в туалете. Первую сотню лет подписчики дырявили издание самостоятельно, но потом компания поняла, что у нее есть дополнительное конкурентное преимущество, которое с течением времени стало еще и фишкой.

Как говорил Веспасиан, деньги не пахнут. Конкурентные преимущества – тоже. Однако это только сказать легко, что, имея лимоны, нужно делать из них лимонад. В реальности мало кто способен углядеть конкурентное преимущество в каждой возможности и иметь храбрость изменить свой продукт, используя данную возможность.

Если прототипирование и смена стратегии помогут понять, что же стоит создавать, надо еще знать, кому это «что-то» продать.

Выбор саванных шимпанзе

Давным-давно в интернете был популярен мем: «Саванный шимпанзе яростно бьет палкой чучело леопарда». Картинка нарисована по реальной фотографии из книги Джейн Гуддол «Шимпанзе в природе: поведение».

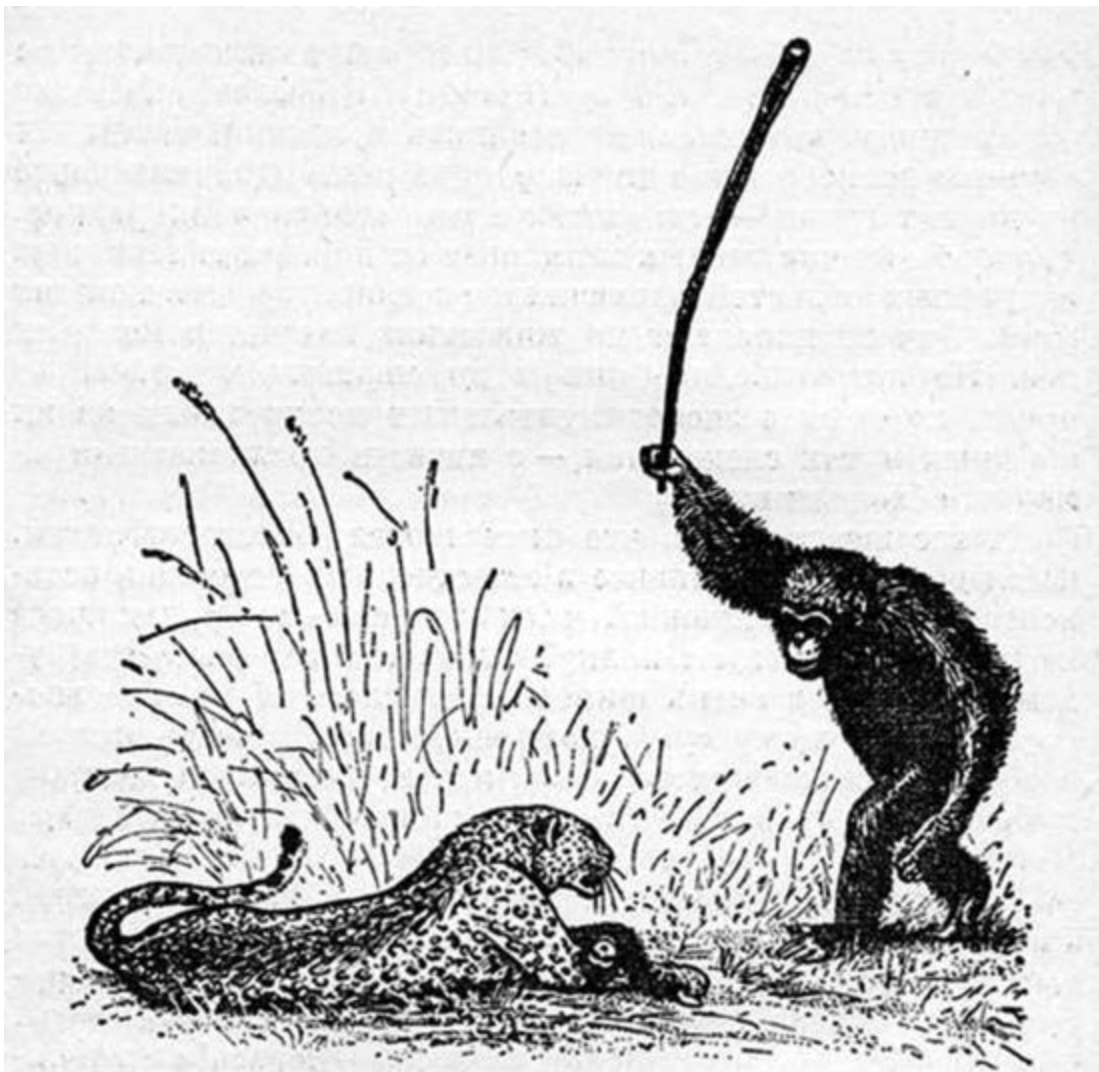


Рисунок 16

Суть: обезьяна увидела чучело леопарда с чучелом детеныша шимпанзе в лапах, схватила палку и ударила хищника. И это при том, что леопарды являются нашим (то есть приматов) основным врагом.

Так вот. Мы можем быть леопардом. Или львом – царем зверей, способным задрать любое животное в округе. Но в критической ситуации жертвы будут сопротивляться. И даже если не победят, то способны покалечить льва, что, в свою очередь, приведет к его смерти от голода.

Поэтому не важно, царь ты зверей или не царь. Цель льва – пообедать без проблем, а не нарваться на компанию буйных приматов с палками. Поэтому в природе лев охотится на ограниченный круг привычной добычи.

Даже если ваша компания – лев в мире бизнеса, правильнее выбрать наиболее подходящую, легкую для охоты добычу и сосредоточиться на ней. Не стоит подвергать себя ударам палок со стороны саванных шимпанзе.

Инстинктивное решение – продавать «всем», кто в принципе может быть заинтересован в продукте. Да, теоретически и даже практически компания способна выпускать товары, интересные самым разным сегментам покупателей. На первый взгляд увеличение верха воронки продаж выглядит логично – чем больше потенциальных клиентов, тем выше шансы на большее число сделок.

Но вот, скажем, лично я оцениваю качество ресторана по толщине меню. Так как часто наблюдаю интересный парадокс: в забегаловках подвального типа или мелких кафешках меню представляет собой огромный талмуд. Их повар может приготовить все: суши, пиццу или намазать фуа-гра на лобстер. А в топовых ресторанах меню занимает пару страниц.

То же самое везде. Надежда заработать за счет «разнообразных предложений для всех клиентов», как и большое меню, не вызывает доверия. Большинство успешных ресторанов и компаний специализируются на одной области. Безусловно, исключения есть, тот же Samsung производит крайне широкий спектр продукции. Так что, если вы – Samsung, все в порядке.

Для остальных решение продавать «всем» приводит к вопросам, где этих «всех» искать и что им предлагать. В результате

получается, что «всех» надо искать «езде» и предлагать «всё». Такая стратегия убьет бюджет любой компании. До каких-то клиентов достучаться будет слишком тяжело, а какие-то выедят весь мозг, прежде чем заплатят несколько копеек.

Стратегия продажи «всем» просто невыгодна.

Да и, с точки зрения потребителя, уровень доверия выше к конкретным решениям. Я скорее понесу телефон в специализированный ремонтный центр, нежели в сервис по починке любой бытовой техники – от утюгов до холодильников. Хотя, вполне вероятно, качество услуг и там, и здесь будет на одном уровне.

Любой из нас ошибался и заходил в супермаркет голодным. После чего начинал покупать. Заполнение тележки продуктами не снимает чувство голода, но мы покупаем больше, чем обычно. Выручка магазина вырастет в разы, если в него будут заходить только голодные люди. Намного легче продать товар им, нежели придумывать хитрые техники продаж, пытаясь убедить купить равнодушных к вашему предложению людей.

Как выбрать своих? Продолжая тему обезьян с палками, спрошу: «Из чего изготавливали орудия жители каменного века?» Сразу чувствуется подвох. И он здесь есть. Первобытные люди пользовались в основном деревянными инструментами. Однако дерево, а также глина, кожа и иные материалы значительно уступают камню по длительности хранения. Поэтому археологи находят в основном каменные орудия.

Но мы оперируем понятием «каменный век» и считаем каменные топоры основным оружием первобытного человека. Люди склонны

думать о том, что находится на виду, игнорируя возможность существования фактов, им неизвестных.

Подобное поверхностное мышление губительно при поиске «своих» покупателей, но чрезвычайно распространено. На вопрос «кто ваш клиент?» обычно слышишь что-то вроде: «женщина, 30–40 лет, с двумя детьми». Используются исключительно социально-демографические характеристики. По одной причине – они на виду. Их легко заметить. Они – как каменные орудия. И с той же полнотой описывают реальную ситуацию.

Разграничивать покупателей на основе возраста, пола, цвета кожи, конечно, удобно. Отличия есть, а главное, они видны. Но основной критерий выбора целевой аудитории – понимание: «почему у нас покупают». Главное – двигаться в направлении полезности, а не легкости сбора информации. Понять, почему клиент покупает и как он это делает, важнее, нежели описать его демографические характеристики.

Маркетинговая сегрегация

Хотя я погорячился. Даже знание социально-демографических характеристик клиентов иногда – уже маленькая победа, ведь можно сегрегировать покупателей. Возможно, привычнее звучит термин «сегментировать». Но для некоторых компаний слово «сегрегация» – правильное.

В конце 1990-х по радио часто звучала до того назойливая мелодия, что спустя двадцать лет, прочтя всего строчку из этой песенки, я вновь незамедлительно услышал ее в своей голове. Собственно говоря, вся песня состоит из трех коротких предложений:

I noticed you around, umm

I find you very attractive

Umm, would you go to bed with me?

Вольный перевод: «Я обратил на вас внимание, вы мне очень понравились. Не хотели бы вы отправиться со мной в постель?» Простенькая инди-песня группы «Touch and Go» забралась аж на третью строчку британских чартов, да и в YouTube набрала миллионы просмотров.

Самое интересное – строчки песни дословно повторяют вопрос, заданный в ходе психологического эксперимента Элейн Хэтфилд и Рассела Кларка, проведенного в 1975 году. Четверо мужчин и пять женщин подходили к совершенно незнакомым людям (примерный возраст участников – 22 года) на территории университета Флориды и с ходу спрашивали: не хотят ли те прямо сейчас пойти в постель. Отказом ответили все без исключения девушки. А 75 % мужчин интересовало исключительно одно – куда идти, к ней или к нему^[28].

Исследование вызвало бурю обсуждений, видоизмененные эксперименты ставятся до сих пор. Однако мужчины и женщины действительно отличаются друг от друга. В 2015 году Управление по делам потребителей Нью-Йорка провело исследование цен на 794 продукта от 91 производителя. В результате обнаружилось: первоочередным объектом ненависти для феминисток должны стать маркетологи.

Точнее, выяснилось, что товары, предназначенные для женщин, стоят в среднем на 7 % дороже, нежели аналогичная продукция для мужчин. Женщины платят больше в 42 % случаев, а мужчины – лишь в 18 %. Перечень товаров с завышенными ценами широк: от игрушек, одежды, бытовых предметов до ухаживающей косметики. Последняя, например, дороже мужских версий в среднем на 13 %, шампуни – на 48 %. Аналогичная ценовая дискриминация наблюдается во Франции, Канаде, Австралии и Великобритании. Это – «налог на розовое».

Розовый детский самокат стоит вдвое дороже исключительно потому, что он розовый.

У производителей, безусловно, есть оправдания. Точнее, лепет на тему «женские версии более трудоемки и материалозатратны». Хотя «налог на розовое» наблюдается и в непроизводственных областях. Женщинам выдают кредиты с повышенной, по сравнению с мужчинами, процентной ставкой. Несмотря на то что женщины являются более надежными плательщиками. Налог на розовое – при всей своей неприглядности – показывает истинную цель сегментации. Она проводится не для заполнения пустых мест в годовом отчете, не для галочки, не для простого удовлетворения любознательности. Цель бизнеса – прибыль.

Поняв различия между типами клиентов, надо и относиться к ним по-разному.

Пол – самая известная линия деления покупателей. Маркетологи это понимают. Но можно нырнуть и глубже, нежели делать розовые чехлы для телефонов. В 2018 году Индра Нуйи, генеральный директор PepsiCo, заявила, что есть фундаментальная разница между тем, как мужчины и женщины едят чипсы. Согласно исследованиям PepsiCo, мужчины облизывают пальцы и закидывают крошки в рот. Женщины хотят поступать аналогично, но не могут. Так как они женщины. И им не нравятся сумочки, полные обломков чипсов. Поэтому PepsiCo выпустит чипсы специально для женщин. Они не будут хрустеть, оставлять следы на пальцах и крошиться.

Мужчины и женщины действительно по-разному смотрят на мир. И на друг друга. Так, в одном эксперименте людям показывали фотографию: раздраженный человек агрессивно кричал что-то в

телефонную трубку. Только в одном случае человек был мужчиной, в другом женщиной.

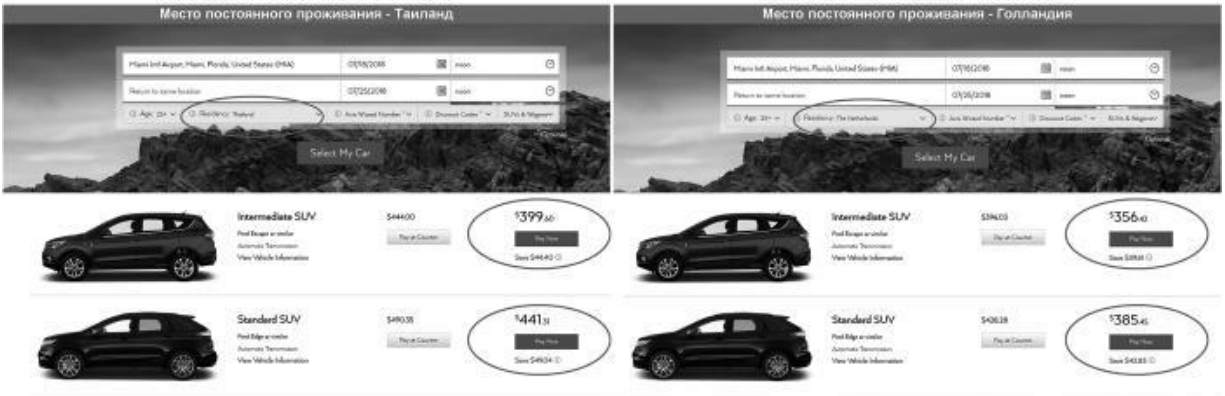
И когда агрессию проявлял мужчина, участники исследования полагали, что его что-то вывело из себя. Скорее всего, вопрос по работе. В общем, эффективный менеджер, пытающийся исправить ситуацию. Если кричала женщина, то потому, что нервная. Не умеет держать себя в руках.

Исследование говорит плохо не о женщинах. А о укорененности гендерных стереотипов, с которыми надо бороться. А пока они существуют – учитывать.

Хотя в последние годы известные бренды стали переосмысливать стереотипные образы в рекламе. Ковбои Мальборо и бунтари на «харлеях» уходят в прошлое. Даже Ахе – моя единственная надежда в подростковом возрасте – дезодорант, чья идея десятилетиями заключалась в ловле девушек, – изменил привычному образу. Теперь молодым людям в рекламе не до этого. Они бегают голышом и гладят котят.

Причина изменения гендерных стереотипов в рекламе, по данным Think with Google, в том, что традиционный «образ мужчины» устарел и не соответствует современному человеку. Тренд в последние годы распространяется все быстрее, но отношение к нему неоднозначное. С другой стороны, переосмысление типичных характеристик целевой аудитории способно обеспечить выход на новые сегменты покупателей. Dove делает ролики для «заботливых отцов», около половины героев рекламы Harley-Davidson в 2018 году – женщины, а Johnnie Walker даже выпустил женскую серию виски.

И ведь пол – самая явная из «объективных» характеристик покупателя. Каждый из нас обладает еще и целым рядом врожденных черт, которые могут стать основой для маркетинговой сегрегации. Например, если вы решите арендовать машину в аэропорту США, лучше бы вам оказаться голландцем, а не жителем Таиланда. В таком случае вы сэкономите около 50 долларов на стоимости недельной аренды.



При выборе опций аренды компания интересуется страной постоянного проживания. И в зависимости от выбранной страны назначает разные цены за прокат одного и того же авто. Ряд других сервисов проката подходит к вопросу тоньше – спрашивают рейс или аэропорт вылета, определяя стоимость в зависимости от этого. Так что будьте внимательнее (и креативнее), заполняя подобные поля.

Итак, продукт практически готов. Остался последний штрих, которому компании часто уделяют массу внимания, – придумать название.

Психология нейминга

Представители ряда этнических групп в США порой называют детей в честь лакшери-брендов – Lexus, Dior, Armani, Porsche и т. д., надеясь, что отблеск премиальности перейдет на ребенка. Нам тоже приходится придумывать название компании или продукту. Так вот. Не заморачивайтесь слишком сильно с неймингом.

Мы не понимаем, что значит слово «Samsung» («Три звезды»), но покупаем их телефоны. «Apple» перевести легко. Но каков вклад названия «Яблоко» в успех компании? Согласно одной из версий, слово «Apple» Стив Джобс предложил, чтобы номер фирмы шел в телефонном справочнике прямо перед «Atari». Эта идея давала конкретное преимущество. По другой версии, название выбрано из-за любви Джобса к фрукт-торианским диетам. Тоже правильно – невозможно угодить всем, поэтому дайте компании имя, которое нравится вам самим.

Или Google. Компания названа по числу гугол – единице с сотней нулей. Проблема в том, что гугол на английском пишется как «googol». А не «google». По одной из легенд, смена названия произошла после встречи с основателем Sun Microsystems Энди Бехтольшеймом, будущим инвестором проекта. «Это очень интересно, – прервал Энди, когда Сергей Брин начал демонстрировать поисковик, – но я очень спешу. Как, вы говорите, называется компания?» И выписал чек на 100 тысяч долларов на имя Google. Чтобы получить деньги, именно под этим названием пришлось зарегистрировать фирму. Ошибка в названии не помешала становлению одного из самых дорогих брендов в истории.

Разработать название, гарантирующее успех, нельзя. А вот ошибиться и затруднить процесс продаж – можно. Руководствуйтесь простыми принципами. Название: короткое, однозначно понятное на слух, легко произносится, переводится на английский, имеет смысл. Лучше избегать часто употребляемых слов – это осложнит продвижение в сети.

Слова, которые мы обращаем к покупателю, чрезвычайно важны (подробнее написано в главе «Фрейминг названия»). Но все же продает не нейминг, название самой компании не столь критично. На старте бизнеса сэкономьте время, не засиживайтесь на данном этапе.

Поняв, что и кому продавать, придумав название, компания выходит на рынок. После чего, как правило, сталкивается с сокрушительным разочарованием – реальный рост продаж не соответствует запланированному.

Кривая популярности инноваций

Участников эксперимента Джона Дарли и Биба Латтане попросили посидеть в комнате и заполнить опросник. В ходе выполнения задания происходило ЧП: через вентиляционное отверстие в стене начал поступать дым.

Испытуемые, которые находились в комнате одни, замечали дым уже через пять секунд. Вставали, пытались понять, что происходит. Через четыре минуты 75 % из них выходили, чтобы найти кого-то и сообщить о произошедшем.

Но если в комнате присутствовали хотя бы три человека, ситуация менялась кардинально. Люди продолжали сидеть и писать. Ну, дым и дым. Мало ли что. Вдруг так надо. Через те же четыре минуты лишь один из двадцати четырех участников в восьми группах вышел, чтобы сообщить о неисправности. Это феномен диффузии ответственности – она распределяется между членами группы, в результате чего уровень ответственности каждого конкретного человека снижается.

В другом эксперименте те же ученые почти полторы тысячи раз прокатились в лифте, как бы случайно роняя монетки, ручки, всякую мелочь. Если в лифте был еще один человек, он в 40 % случаев помогал поднять упавшую вещь. Но когда в кабине поднималось шестеро, доля помощников сокращалась до 20 %.

Да что там. На улице моделировалась сценка – «женщине стало плохо». Когда рядом оказывался единственный прохожий, он в 70 % случаев спрашивал, что случилось. Если вокруг было много людей, помощь оказывали лишь в 40 %. Когда вокруг другие, человек первым делом начинает автоматически оглядываться в поисках подсказки, пытаюсь понять, как реагируют остальные? В результате все смотрят

друг на друга. И никто не двигается. В голову лезут мысли: «Наверное, ничего страшного не случилось», «Зачем идти первым – я же не знаю, чем помочь», «А вдруг розыгрыш?» или даже «Смущу человека своим вниманием».

Если лично вы оказались в опасной ситуации, лучше не ждите. Даже если кругом множество людей, обращайтесь за помощью адресно. Кричите что-то вроде: «Мужчина в красной куртке, не могли бы вы...»

Стать первым сложно. Ведь на тебя все будут смотреть. Здесь требуются лидеры – альфы, которых мало в популяции. Конечно, рано или поздно лидер найдется. Начнет действовать, а за ним подтянутся остальные. Но именно поэтому рассчитывать на немедленный, взрывной рост продаж не стоит. По модели «диффузных инноваций» Эверетта Роджерса, первые покупки будут делать исключительно новаторы – это около 2,5 % от всей потенциальной аудитории. Остальное большинство станет выжидательно смотреть на них. «Все сразу» покупать не бросятся.

Вдобавок существуют культурные различия. Небольшие, но способные стать смертельными для стартапа, выбравшего не ту страну для запуска прорывного продукта. Например, согласно исследованию YouGov от 2020 года, по доле инноваторов из 25 стран Россия занимает последнее место. Вот такие мы, в массе, осторожные консерваторы.

По модели Роджерса растут (или начинают расти, а потом затухают) продажи большинства новых продуктов. В то же время большинство прогнозов стартапов по выручке – рост по экспоненте в бесконечность.

Хотя существует в высшей степени объективный пример объективной динамики популярности, предложенный Дерекком Томпсоном. В мире существует продукт, который вынужден приобрести практически каждый человек. В наличии множество брендов, но никто специально не рекламирует себя. Более того, все бренды продаются по одной цене, доступной каждому покупателю. Идеальный рынок, и определяется он исключительно предпочтениями.

Это – рынок выбора имен для ребенка. Взгляните на график. Выделенная линия – имя Сергей, второе по популярности в XX веке на территории Москвы. Долгое плато – затем резкий, пиковый рост – и спад^[29].

На популярность имени или продукта влияет множество факторов. Проконтролировать все невозможно. Главное, что в подавляющем большинстве случаев всплеск интереса имеет форму острого пика, которому предшествует плато или медленный рост.

Это именно то, чего стоит ждать от рынка. «Постоянный, непрерывный рост» – исключительная редкость. Скорее «сочетание ряда факторов и взрыв популярности, которая сменится непрерывным падением». Планировать продажи нового продукта лучше исходя из такой предпосылки.

Хотя, если говорить откровенно, большинство стартапов никогда не дождутся бурного роста продаж.

ПОПУЛЯРНОСТЬ ИМЕН В МОСКВЕ И ОБЛАСТИ В XX ВЕКЕ

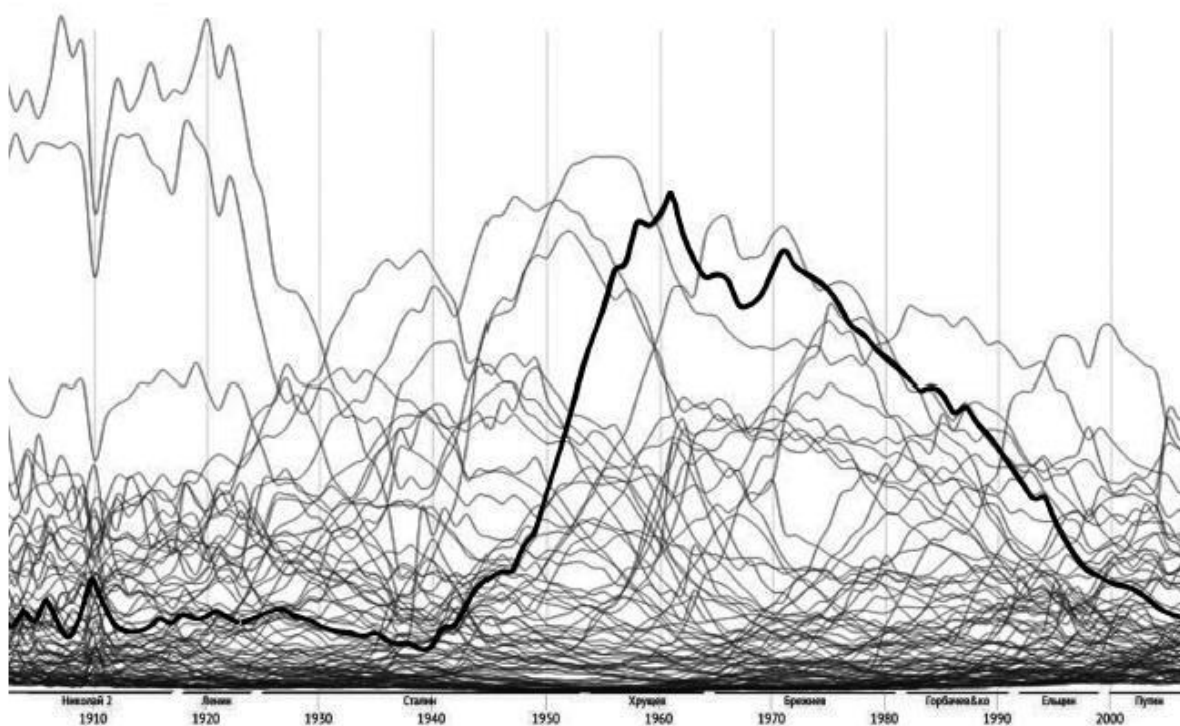


Рисунок 17

Давным-давно Павел Дуров разбрасывал пятитысячные купюры из окна. О чем ему периодически напоминают до сих пор. Будь я рядом, то поднял бы денежку. Чего ей лежать.

Немного усложним ситуацию. Теперь человек не бросает деньги из окна, а вышел на улицу и раздает их прохожим. Просто так. В таком случае я бы прошел мимо. Мы боимся обмана, нам неинтересно связываться в сомнительные авантюры и определять – где же тут подвох. Увидев, что к ним собирается обратиться незнакомый человек – люди обычно ускоряют шаг.

Кто-то, конечно, возьмет. Молодежь для шутки, люди в сложном положении, любящие риск, маргиналы – в общем, «точки экстремума». Не та аудитория, которую большинство компаний мечтает видеть в качестве клиентов.

Совсем усложним ситуацию. Незнакомый человек снова подходит к нам, но теперь просит дать ему пять тысяч, что-то суя взамен. Ну и какие у него шансы? Мы не то что давать – даже брать у него денег не хотели.

А ведь это стандартный день множества компаний. Начало пути любого стартапа. Убеждать незнакомых людей отдать деньги. Не за какую-то потребность, прямо связанную с выживанием. По сути – просто так.

Правда, есть и исключения. Порой компания выходит на рынок, и вдруг – понеслось. Продажи, как в презентации студенческого стартапа, растут по экспоненте. И владельцы такие визжат: «А-а-а-а-а, мы единороги!» И инвесторы тоже визжат: «А-а-а-а-а, они единороги!» А потом все раз – и заканчивается. Проблема в сверхточном попадании в целевую аудиторию. Компания сразу стала продавать то, что нужно, тому, кому нужно, да еще и через правильные каналы. Только в результате бизнес быстро вычерпывает самых вкусных клиентов. После чего стоимость привлечения и удержания покупателей начинает расти, менеджмент – нервничать. Так что, даже наткнувшись на деревце с низко висящими фруктами, не прыгаем от радости.

Глава 7

Заманчивое предложение – психология привлекательности

Убедительные конкурентные преимущества

Инвертированная логика покупателя

Большинство людей полагают, что успех долгосрочных отношений заключен в правильном выборе партнёра. Например, Чарльз Дарвин. Его, как и всех, волновал вопрос: «Жениться или нет?»

К решению проблемы Дарвин подошел с научной точки зрения. Взял лист бумаги и разделил его на две колонки – «жениться» и «не жениться». После чего скрупулёзно записал все плюсы и минусы. Читая список аргументов, убеждаешься, что двести лет назад люди мыслили схожими категориями. Брак ассоциировался у Дарвина с детьми, компаньоном по жизни. А еще с ссорами, меньшим временем на книги, необходимостью зарабатывать больше денег. Холостяцкая жизнь же – с отсутствием обязательств, возможностью встречаться с друзьями, а главное, со свободой заниматься, чем хочешь.

Результат научного подхода был ясен. Не жениться. Объективно свадьба лишала Дарвина множества возможностей. И точно так же ясно, что Дарвин женился. Потому что у каждого из нас в голове есть критерии, которые помогают определить идеального спутника жизни. Только эти критерии практически не используются в реальности.

Пол Иствик и Эли Финкель выяснили требования, которые мужчины и женщины предъявляют к потенциальному партнеру. Затем изучили поведение этих же людей в обстановке реальных блиц-свиданий – там выбор делался на основании совершенно других факторов.

Размышляя о критериях выбора, человек перебирает параметры, легко поддающиеся объективной оценке: рост, вес, цвет волос, материальное благосостояние и т. п. Но на реальной встрече общее впечатление от внешности складывается из десятков частных

моментов. Затем важнее становятся личные качества собеседника. Те, кому доводилось общаться с богатыми и красивыми, но самодовольными персонами, меня поймут. Итоговый выбор делается на основании множества сложно уловимых критериев, которые вовсе не обязательно совпадают с теми, которые, по мнению человека, оказывают на него влияние.

Да и вообще – о каких критериях может идти речь? Любовь. Зов сердца. В сфере отношений общественное мнение осуждает рациональный подход. Это ведь цинизм: составить план действий по поиску партнера, пройти курсы пикапа, выбрать наиболее эффективную стратегию, провести финальные тесты...

При совершении покупок, наоборот, рациональный подход приветствуется. Компания придерживается логики: «Наш товар покупают, так как он лучше». Для подтверждения кивают на покупателя. Он соглашается: «Да, этот товар лучше прочих, потому-то он мне и нравится». Если спросить о причинах выбора, человек уверенно отвечает, мол, все дело в характеристиках. Хороший звук, большой объем памяти и т. п.

На самом деле покупатели часто игнорируют объективные конкурентные преимущества. В момент принятия решения в голове покупателя зажигается мысль: «О, мне нравится эта штука! Надо бы купить». После чего мозг начинает придумывать аргументы, чтобы убедить себя и других: «Да, это правильный выбор». Человек с легкостью способен сказать, что ему нравится, а затем придумать объяснение, почему это так.

Основа большинства решений о покупке – контекст ситуации и загадочный внутренний голос, который крайне редко мыслит в категории объективных преимуществ. Люди покупают вещи, потому что они им нравятся, а не потому что они лучше. Многие из того, что нравится, – исключительно следствие влияния факторов психологической инженерии бизнеса.

Например, вы остановили выбор на автомобиле с кожаным салоном. Причиной решения стало то, что автомобильная кожа благодаря высокой плотности и толщине устойчива к механическим повреждениям, повышенной влажности и температурным перепадам? Вряд ли. Для большинства людей кожаный салон – это статус, комфорт, удобство.

Сама по себе кожа как материал мало кому интересна. В рекламе автомобилей упор почти всегда делается на впечатления: путешествия, скорость, престиж, внимание окружающих. А не на то, что это вообще-то средство транспорта, способное доставить нас из точки А в точку Б.

Производители автомобилей продают впечатления. Ход известен. Но множество других компаний делают упор на характеристики своего продукта. По сути, это аналогично тому, как если бы автокомпании в качестве конкурентных преимуществ зачитывали бы в рекламе текст паспорта транспортного средства.

Часто покупателю вообще безразличны свойства продукта.

По сути, мы живем две жизни. Одну – в настоящем мире. Другую – внутри нас. Покупая бренды, мы стараемся приблизить воображаемую жизнь к реальной. Поэтому цель рекламы – не объяснить свойства продукта, а задать направление для работы воображения.

Утилитарным целям более или менее соответствует любой бренд. Все моющие средства способны мыть посуду. Отличаться можно за счет символических целей. Сложно найти товар, вызывающий меньше эмоций, чем цемент. Но в Латинской Америке один из производителей стал позиционировать бетон в качестве свадебного подарка. Молодоженам начали дарить цемент для строительства нового дома. Теперь это традиция.

Продавайте впечатления. Любая реклама – маленькая сказка о том, как продукт улучшит чью-то жизнь.

И, кстати, Дарвин, как и его жена, Эмма Веджвуд, был счастлив в браке.

Ложные сигналы качества

Главная причина, почему люди используют субъективные критерии при выборе продуктов, – у покупателей просто нет достаточной квалификации для проведения объективной оценки. Компания

осведомлена о своем предложении. Сотрудники досконально в нем разбираются. А «неквалифицированные» потребители вынуждены строить собственные гипотезы о качестве продукта на основании несуществующих причинно-следственных связей.

Чарлз Дахигг приводит пример – на протяжении ста лет практически во всех зубных пастах присутствуют вещества, вызывающие ощущение прохлады и легкого покалывания во рту. Изначально они входили в состав «Пепсодента» – первой зубной пасты, завоевавшей рынок США. Их ввели просто для вкуса свежести. Но, говоря начистоту, особого эффекта от разовой чистки зубов вы не увидите. А вот покалывание – небольшое, что действительно ощущают люди, чистящие зубы. Потребители стали обращать на него внимание. Забыл почистить зубы – нет ощущения покалывания. Дальше больше: без этого ощущения зубы кажутся недостаточно чистыми.

Другой пример из ванной комнаты. Шампуням не обязательно пениться. Ингредиенты для пены добавляют специально, так как люди предвкушают и ждут ее появления. И по ней оценивают качество. Уверяю, если шампунь не будет пениться, вы решите, что вам продали брак.

Даже одна из труб на «Титанике» носила исключительно бутафорский характер, к ней была подсоединена вентиляция судовых кухонь, и только. Как пассажиры могут оценить надежность корабля? Объективно никак. А вот чем больше труб, тем солиднее и надежнее выглядит пароход. Бутафорские элементы, в отличие от настоящих изменений продукта, стоят копейки. А радости покупателям от них ничуть не меньше.

Покупатель стремится выбрать лучшее из доступного. Но в большинстве случаев у него нет знаний для определения качества товара. Будучи не в состоянии дать объективную оценку, он начинает полагаться на доступные сигналы, которые, по его мнению, говорят о высоком качестве. Такие гипотезы надо знать, поскольку они редко опираются на реальное положение дел. Именно благодаря ложным сигналам качества объективно худшие продукты демонстрируют лучшие показатели в продажах.

Некоторые из сигналов качества широко известны производителям. Рыба на льду представляется более свежей, чем рыба в вакуумной упаковке. Хотя факт того, что рыбу положили на лед, никоим образом не говорит о ее свежести. Жидкость для чистки стекол – почти всегда

голубого цвета. Инженеры люксовых автомобилей обращают особое внимание на звуки щелчка закрытия дверей и опускающихся стекол – они подчеркивают высокий класс машины. «Лексус» сохраняет решетку радиатора в своих электромобилях, хотя она не несет никакой практической пользы. Некоторые марки подают звук двигателя через аудиосистему. Наличие джакузи повышает стоимость дома, хотя в реальности им практически не пользуются. Поэтому джакузи – одна из немногих вещей интерьера, чья стоимость «отбивается» при продаже квартиры.

Чтобы убедить покупателя в качестве продукции, у входа в супермаркет размещается товар, при взгляде на который клиент автоматически сделает вывод: «Здесь продают свежие, хорошие продукты».

Замороженное мясо, полуфабрикаты в картонных коробках, банки с консервами или пакеты с молоком такую мысль в голове покупателя не включают. А вот цветы – классический пример свежести – включают. И премиальные магазины ставят у входа лоток с цветами. Хотя цветы – вовсе не самый популярный и ходовой товар. Другие магазины с той же целью размещают рядом с входом стеллажи с овощами и фруктами, которые должны быть (или, по крайней мере, выглядеть) свежими.

В результате в самом начале потребительского путешествия, на основании увиденных цветов или овощей, мозг покупателя делает вывод о качестве продуктов. Затем этот вывод переносится на весь товар в магазине. Кстати, согласно исследованию Oliver Wyman, наивысшее внимание к данному сигналу качества именно у нас, в России. Возможно, из-за большого количества магазинов в шаговой доступности – при неудовлетворенности покупателю легче переключиться на другого продавца.

Порой ложные конкурентные преимущества не имеют под собой вообще никакой основы. Так, все мы знаем сотрудников, которые любят весело пошутить. Ну, или просто слегка идиоты. Вот и маркетолог Unilever в Индии написал на этикетке шампуня «содержит фактор X9».

В P&G шутку заметили, когда было уже слишком поздно, товар выпущен в миллионах штук и стоял на прилавках. Так что компания решила тихо распродать партию.

Мало того что фактора X9 не существовало в природе, так и само название не давало ни малейшего намека предположить, что же это такое.

Однако через полгода, когда в магазинах появились шампуни новой партии уже без надписи «фактор X9», потребители возмутились. Они писали и звонили, спрашивая, зачем компания ухудшила формулу шампуня. Утверждали, что качество резко упало, волосы стали хуже расчесываться, потеряли блеск и вообще жизнь уже не та.

Этот пример я вычитал у Мартина Линдстрома. Лично мне он кажется настолько невероятным, что, вполне возможно, так все оно и было. Покупатели, чтобы обосновать свой выбор самим себе, создают и верят в ложные сигналы качества. Для компании управлять подобными преимуществами очень легко – но обнаружить их крайне сложно. Так что если нашли – держите в строжайшем секрете.

Принцип ассоциации

Кстати, почему мы вообще начинаем чего-то хотеть? Или чего-то избегать? На заре психологии Джон Уотсон решил узнать – чего боятся младенцы. Помучив около сотни детей от ноля до трех лет, он выяснил, что страх порождается громким звуком и внезапной потерей опоры. А вот остальные «взрослые страхи» – боязнь собак, пауков, мышей, темноты или огня – не подтвердились.

Пытливый садист на этом не остановился. Если дети мало чего боятся, почему же мы вырастаем такими пугливыми? Для получения ответа издевались над одиннадцатимесячным ребенком – маленьким Альбертом. Ему дали живую белую крысу. Малыш не испугался, а начал играть со зверьком. Тогда экспериментаторы каждый раз, когда Альберт хотел прикоснуться к крысе, стали бить в металлическую пластину. Громкий звук пугал ребенка, и он начинал плакать.

В скором времени Альберт плакал от одного вида крысы. Через какое-то время – и при виде белого кролика, меховой шубки или маски Деда Мороза. Вначале выработался условный рефлекс, а затем спектр ассоциаций расширился.

О собаке Павлова слышали все. Ей давали еду, и одновременно звенел колокольчик. А затем для выделения слюны стало достаточно одного колокольчика. Эксперимент практически ни у кого, уж тем более у собак, не вызывает радостных повизгиваний. Но его отнюдь не зря уже почти сотню лет упоминают практически в каждой книге по психологии и нейромаркетингу.

Принцип ассоциации – исключительно мощное оружие. Мы применяем его на протяжении всей жизни.

Еду, как в эксперименте Павлова, можно заменить чем-то таким же приятным, что будет «одалживать» свои привлекательные черты идеям, продуктам и людям, искусственно с ним связанным. Именно

поэтому на выставках работают фотомодели. Они создают фон для рекламируемых товаров, одалживая им свою красоту. А после позывных радиостанции в эфир ставят популярную песню.

Именно в силу принципа ассоциации мы предпочитаем быть первым, кто сообщит начальнику приятную весть. Интуитивно понятно – выгоднее ассоциироваться с хорошими вещами.

Мы беспрерывно, не отдавая себе отчета, формируем условные рефлексы у себя и окружающих. Это крайне легко. Сотрудник сообщил, что ошибся? Наорите на него – и он больше не будет ошибаться. Шутка. Он просто постарается больше не сообщать вам о проблемах. Так как быстрее всего мы учимся пугаться. Знание источника опасности критично для выживания. Детеныши обезьян не боятся змей. Но стоит им хотя бы раз увидеть панику, охватывающую других обезьян при виде пресмыкающихся, как они моментально и навсегда запомнят этот страх. Большинство наших потребительских привычек – одна непрерывная цепь результатов условного обучения. В начале книги я писал, что компании не понимают, как связано стремление к продолжению рода и выпускаемые ими паяльники. Объективно – никак. Древние слои мозга вообще не понимают, что такое паяльник. Но принцип ассоциации позволяет связать все что угодно. Человек автоматически уделяет больше внимания розовощеким пупсам или сексуальным представителям противоположного пола? Значит, ставим их в рекламу. TiVo проанализировал данные 20 000 домохозяйств, чтобы понять, какую рекламу меньше перематывают. Реже всего пропускали рекламу с моделями домашнего спортзала Bowflex и полногрудыми девушками, зазывающими посетить ресторан Hooters (при том что контент самой рекламы был нацелен на сообщение фактов, а не на возбуждение эмоций).

Формированию ассоциаций помогает эффект ореола – представление об одной черте личности переносится на другие характеристики. Новый сотрудник внешне привлекателен, говорит уверенно, руководство делает вывод о его высоких профессиональных качествах. Умным людям автоматически приписываются наличие чувства юмора, дружелюбие и лидерские качества.

Принцип ассоциации используют в бизнесе на полную катушку. Что, впрочем, доказал и сам Джон Уотсон, который впоследствии долгое

время работал в рекламе. Создавая рекламную кампанию Maxwell House, он придумал концепцию увеличения потребления кофе, популяризовав и продвинув в массы идею кофе-брейка. Притягательность напитка увеличилась, так как теперь, по принципу ассоциации, покупатели стали связывать кофе с отдыхом.

Создайте ассоциацию с чем-нибудь приятным. А затем немедленно шаблонизируйте ее.

Эффект хорошо знакомой дороги

Давайте попробуем повторить эксперимент Карла Дункера. Можно – мысленно. Представьте: вам дали свечку и спичечный коробок с кнопками. Задача – прикрепить свечу к стене вертикально, чтобы она продолжала гореть.

Сперва большинство людей пытаются прикрепить свечу кнопками, придумывая самые дикие конструкции. Самый же простой способ – вытряхнуть кнопки из короба, прикрепить ими коробок к стене и поставить в него свечку.

Если вы сейчас сказали что-то вроде: «А, ну, конечно, понятно», – прочтите главу об эффекте хиндсайта. В реальной ситуации проходит несколько (а иногда и много) минут, прежде чем испытуемый находит решение.

Так работает феномен функциональной закрепленности. Мы знаем, что спичечный коробок нужен для хранения спичек. Ну, или других мелких вещей. Например, кнопок. Представить другой вариант использования сложно.

Если есть хорошо знакомое решение, покупатели всегда отдадут предпочтение ему. Более того, субъективно они станут оценивать такое решение как более подходящее.

Это – эффект хорошо знакомой дороги. Даже если навигатор показывает, что, двигаясь по незнакомому для нас маршруту, можно сэкономить время поездки, новая дорога по умолчанию кажется более сложной и затратной по времени. Ведь на ней могут встретиться проблемы, о которых мы не знаем. Так что люди чаще решают поехать

по привычному маршруту – и опаздывают. Поэтому для множества товаров главное – войти в привычку.

Успешный продукт успешен благодаря тому, что его покупают регулярно.

В нашей голове не идет битва брендов хлеба каждый раз, когда мы приходим в магазин. Один из них уже когда-то выиграл эту борьбу. И теперь мы покупаем его по привычке. Я постоянно читаю лишь пять сайтов. Что, они самые лучшие во всей Паутине? Нет. Просто я привык. Переключиться на новые сложно.

Многие компании мечтают, чтобы потребление продукта вошло в привычку. Предпосылки для этого имеются – большая часть наших действий происходит на автопилоте. Но даже когда крыса бежит по знакомому лабиринту, ее мозговая активность усиливается в двух моментах: перед открытием двери в лабиринт и при получении награды. Вначале, чтобы разобраться, с какой ситуацией столкнулись, второй – для закрепления успешных действий. Для создания привычки одной морковки в конце недостаточно. Нужен еще и триггер, запускающий привычные действия. Например, для соблюдения техники безопасности на заводе GM цех обвели яркой синей лентой. Триггер – «пересек ленту – надень очки».

А для быстрого закрепления привычки создавайте шаблоны. Мозг, как мы помним, постоянно пытается сэкономить энергию и нацелен на формирование типичных наборов действий для рутинных операций. Так что любая повторяющаяся информация, последовательность действий успокаивает и расслабляет покупателя.

Поэтому, например, посты в моем блоге выходят всегда в 09.41. Мелочь. Но создается шаблон, который при удачном стечении обстоятельств превратится в привычку – когда-то был сделан выбор, и теперь покупатель не тратит время, а просто делает то же, что и всегда.

Если продукт «привычка» находится в зоне доступности, конкурировать с ним крайне тяжело. Главная проблема – не создать

новую привычку, а ниспровергнуть старую. Человек откажется от использования привычного товара в случае возникновения серьезных проблем с ним. Но если их нет, положение вещей не изменится. Поэтому избегайте ввязываться в борьбу с продуктами-привычками: товарами и сервисами, которые человек покупает, не задумываясь.

Одна из задач PR и рекламы – закладывать покупателю в голову правильные, с точки зрения компании, шаблоны действий.

Так, мне крайне симпатична фраза из рекламы Bonduelle, вышедшей в начале 2020 года: «Горошек – может быть и самостоятельным гарниром». Вместо абстрактных слов о вкусе и качестве в голову потребителю закладывается новая модель потребления. Не ложка горошка рядом с пюре, не в салат оливье, а «самостоятельный гарнир». Пример прямо-таки для учебника. Стратегия долгосрочная, но, если сработает и превратится в привычку, продажи вырастут в разы. Аналогично старой идее – когда к инструкции по нанесению шампуня добавили слово «повторить».

Обычно, думая о создании привычки, мы привязываем ее к какой-нибудь яркой цели. Например, похудеть на 15 килограммов через год. Мы способны преуспеть, но шансов на то, что все бросим, – намного больше. А вот цель отказаться от хлеба и макарон на ближайший месяц вполне может превратиться в постоянную привычку. Создавая привычки, забудьте о заманчивой цели. Этот путь ведет к провалу.

После того как привычка сформирована, отказаться от нее сложно. Многие полагают, будто воздержание от действий по привычке ведет к постепенному ослаблению желания – вплоть до полного его исчезновения. Ничего подобного. В реальности все наоборот. Точнее, сперва желание будет слабеть, но потом резко, в разы, усилится – в

последней битве мозг постарается вернуть себе привычное подкрепление. Это, как пишет Дэвид Макрэйни, «агония привычки».

Например, мы решили вести здоровый образ жизни. Бросить курить. Настроились. Питаемся фруктами, бегаем по утрам. Настроение отличное. Но однажды мозг взвизгивает в истерике: «хочу шоколадку». Мы поддаемся и съедаем шоколадку. И незамедлительно происходит другой шаг – мы срываемся. Начинаем есть все подряд. Хотя что такого? Ведь всего лишь на чуть-чуть отошли от первоначального плана. Однако привычка – это выработанный условный рефлекс. А агония привычки – неотъемлемая часть ее забвения.

Представьте – нам прекратили платить зарплату. Мы работаем, а нам не платят. Через какое-то время привычка ходить на работу пропадет. Но перед этим мы обязательно закатим истерику генеральному директору, скажем, что думаем о нем лично и о его богадельне в частности. И только после этого прекратим ходить на работу.

Избавляясь от вредной привычки, готовьтесь к пику агонии. Помните – после него все будет замечательно. Мы срываемся ровно перед тем, как навсегда расстаться с привязанностью.

Итак мы, потратив силы и время, наконец-то превратили покупку нашего бренда в привычку. И тут на сцене появляется закон убывающей предельной полезности. Смысл – с каждым новым употреблением продукта его ценность для нас снижается. Когда мы хотим пить, первая кружка воды для нас очень, крайне ценна. Вторая – чуть меньше. Четвертую мы, скорее всего, даже не допьем до конца.

С каждой привычной покупкой ценность продукта потихоньку снижается. Формируя шаблоны, не забывайте: чем больше автоматизма, тем меньше на сознательном уровне покупатель задумывается о ценности, которую получает. Состояние привычки убивает чувство счастья. Желательно периодическое изменение части шаблона: создать новое меню, изменить номенклатуру или рекламную кампанию. А на постоянной основе сохранить эффект новизны можно, привязав поведение клиентов к созданию или использованию продукта.

Эффект ИКЕА и принцип Пантеона

В девять лет на кружке лепки я сделал из глины кентавра. Храню до сих пор. При его объективной стоимости, равной цене израсходованной глины, не продам этот кошмарик даже за большие деньги.

И я не одинок. Проводились эксперименты: оригами, созданные испытуемыми, были им так же дороги, как и журавлик, сделанный профессионалом. Я уж молчу о ценности картины, нарисованной трехлетним малышом для его родителей.

Это – эффект ИКЕА. Люди готовы платить больше за то, что создавали сами. Поддерживать проекты, в которых принимали участие. И меньше ценят то, что само падает в руки.

Название эффекта придумано не просто так. В исследовании Михаэля Нортон и Дэна Ариэли испытуемые собирали коробки именно из ИКЕА. После чего были согласны заплатить за них на 62 % больше, нежели респонденты, которым просто предложили купить уже собранные коробки.

Сам принцип заметили еще в середине прошлого века. Продажи сухой смеси Betty Crocker для приготовления пирогов взлетели после того, как инструкция по приготовлению была усложнена. Эрнест Дитчер выяснил: когда домохозяйкам предстояло всего лишь «залить водой смесь и поставить в духовку», они воспринимали угощение как «сделанный в магазине, готовый полуфабрикат», а не «домашний пирог». Что субъективно ухудшало вкус десерта.

Иногда полезно переложить часть работы на клиентов. Важно соблюдать два условия: задача обязана быть простой, чтобы покупатель мог с ней справиться, но выглядеть сложной – чтобы покупатель гордился собой. Иначе результат будет обратным.

Так поступали даже римские императоры. Одно из архитектурных чудес Вечного города – Пантеон. Языческий храм, построенный во II веке и посвященный всем богам сразу. Строение колоссальное. Диаметр купола 43 метра – вплоть до XV века он оставался самым большим в мире.

Целесообразнее всего не только вовлекать покупателей в процесс употребления продукта, но и использовать их для решения сложных, с точки зрения компании, проблем.

По легенде, так как технологий подобного строительства еще не было, здание по мере постройки просто заполнялось землей, выполнявшей роль опалубки и строительных лесов. Землю император Адриан приказал смешать с золотыми монетами, а после возведения купола объявил, что каждый нашедший монету может взять ее себе. И жители Рима очистили здание от земли за сутки. В общем, используйте принцип Пантеона: найдите способ, чтобы покупатели выполняли важную для компании работу сами и с удовольствием. Стимулируйте покупателей расширять «бутылочное горлышко» воронки продаж.

Например, проблемой Dropbox была сложность работы с сервисом. Точнее, пользователи, как и все нормальные люди, осваивали программу методом «научного тыка», а в результате пропускали полезные фишки. И Dropbox стал награждать бонусными 250 мегабайтами подписчиков, изучивших материал функционирования сервиса.

Еще одна забытая возможность начисления бонусных баллов – за обратную связь. Не за отзыв на личной страничке в соцсети, а за обычную обратную связь. В результате компания вовлекает пользователей в общение и получает постоянный доступ к мнению покупателей, причем по стоимости меньшей, нежели регулярные маркетинговые исследования.

Замена Scala Santa

Улучшенная версия эффекта ИКЕА и принципа Пантеона – формирование насыщенного потребительского опыта. Подход «пришел – увидел – купил» уже не работает. Магазины давно стали территорией впечатлений. Покупатели покупают не товар, а комплекс

потребительского опыта, который формируется от первого узнавания о существовании компании и заканчивается повторными покупками^[30].

Прекрасный пример формирования такого опыта я обнаружил у римско-католической церкви. Согласно легенде, в 326 году в Рим привезли лестницу из дворца Понтия Пилата. Ту самую, по которой поднимался на суд Иисус. На ступенях даже остались пятна его крови. В общем, Scala Santa – ценная реликвия христианской веры, хранящаяся в капелле Санта-Санкторум.

Однако достопримечательностей в Вечном городе как собак нерезанных. А дней отпуска – наоборот. Но Святая лестница привлекает толпы туристов. Потому что на нее, в отличие от большинства стандартных достопримечательностей, можно не только смотреть. Посетителям предлагается:

- интерактивное взаимодействие – по лестнице можно подняться;
- необычный опыт – подняться разрешают исключительно на коленях, желательно с молитвой на каждой ступени;
- знак статуса и социальное внимание – во время подъема ты можешь сделать интересную фотографию для соцсети, а не обычный кадр туриста «я слева, достопримечательность – в центре».

В 2019 году лестницу закрыли на реставрацию. Позиция абсолютного большинства компаний в подобной ситуации – достопримечательности нет, показывать нечего. Надо ждать. О других вариантах даже не думают.

Церковь нашла восхитительное решение. Рядом находится еще одна лестница. Самая обычная, простая лестница. И католическая церковь сообщила: на поле замена. Теперь надо ползти на коленях по этой, обычной, лестнице. Вам зачтется так же, как будто вы ползли по настоящей.

И люди ползут. Потому что большинству туристов важно то, что в маркетинге торговых центров называется «потребительский опыт на единицу площади». А не сами продукты – они похожи друг на друга. Поэтому Urban Outfitters объявляет об открытии пиццерий в своих магазинах, Club Monaco добавляет кафе, книжные магазины и развалы цветов, а Lululemon предлагает занятия йогой.

Включите несколько элементов запоминающегося потребительского опыта хотя бы в рекламу. Например, с помощью использования сверхстимулов.

Теория сверхстимулов

Если в гнездо чайке положить огромное яйцо – она начнет его высидывать, игнорируя лежащие рядом собственные яйца нормального размера. Невзирая на то что даже не может толком сесть на него.

Другие птицы забывают о родных детях и выкармливают кукушат. Просто потому, что их раскрытый клюв больше и ярче. Самцы австралийской златки пытаются овладеть пивной бутылкой – ведь она такая большая и коричневая.

Это – реакции на сверхнормальные стимулы, генетически заданные в мире животных. У человека, слава богу, таких нет. Хотя... Давайте вспомним девушек с перекачанными губами. Над ними некоторые смеются. Но ведь девушки зачем-то это делают. Более того, кому-то это нравится.



Рисунок 18

Кстати, зря смеются. Мужчинам нравится жена кролика Роджера, милыми считаются персонажи японских мультфильмов. Хотя и там, и там красота создана именно сверхстимулами. Даже жирная пища, по сути, является для человека сверхнормальным стимулом – поэтому мы и стремимся съесть ее побольше.

Большинство людей привлекают недостижимые, пусть и не такие экстремальные, идеалы. И мы сами, в том числе и покупатели, пытаемся приблизиться к ним. Посмотрите ленту в Instagram и подумайте, сколько фотографий в ней прошло обработку фильтрами.

Не всегда и не везде стоит стремиться к педантичной объективности. Не бойтесь создать имидж идеала – не в качестве реального преимущества, а в виде явного рекламного преувеличения. Не «наш дезодорант хорошо пахнет», а «все девушки – твои». Представьте обещание бренда в нарочито утрированном виде, лучше всего обратившись к каждому покупателю индивидуально.

Персонализация

Вы слышали фразу «книга лучше фильма»? Не всегда так, но данной точки зрения придерживается большее количество людей. Фильм дает готовую аудиовизуальную картинку событий. Это удобно. Но читая книгу, мы представляем наиболее подходящий, с нашей точки зрения, образ главных героев, их голос, внешний вид, детали окружения. Воображение ничем не ограничено. В случае с фильмом мы вынуждены соглашаться с картинкой, навязанной кем-то. Как правило, стереотипной, созданной для большинства.

Однако массовые триггеры постепенно уходят в прошлое.

«Наши люди в булочную на такси не ездят» – если вы родились в позднем СССР, вы, наверное, помните эту фразу. А еще – смотрели не только «Бриллиантовую руку», но и остальные комедии Гайдая. Мужчины наверняка читали «Трех мушкетеров», играли в DOOM или «Героев».

Раньше было легче найти факторы, воздействующие буквально на всех: от детей до взрослых. Были фильмы, которые смотрели все.

Книги, которые читали все. Игры, в которые играли все. В начале нулевых все изменилось. Интернет дал возможность каждому найти что-то свое. Мир стал лесом, где к каждому человеку ведет индивидуальная тропинка.

Так, Purro, производитель питания для собак, взял из государственной базы данных информацию о 100 000 животных, живущих в Нью-Йорке, и написал каждой собаке личное письмо, разместив его на баннерах в тех округах, где проживали собаки. Компания убила двух зайцев сразу. Помимо индивидуальной рекламы, подчеркнула собственное конкурентное преимущество – создание персонализированных кормов.

Персонализация, обращенная на саму компанию, формирует естественный образ бизнеса – набор живых личностей, а не абстрактное юридическое лицо.

Персона, согласно словарю Даля, – «человек, лицо, особа». В общем отдельная личность. Настоящая персонализация, когда мы говорим или обращаемся исключительно к одному человеку. Массовые проблемы нас трогают мало.

Например, мы видим фотографию голодного африканского малыша. Зрелище печальное, и мы, точнее, участники эксперимента Пола Словика, без раздумий жертвуем деньги. Другим участникам показывали аналогичную фотографию, но с двумя детьми. Детей больше. Проблема сильнее. А жертвовали на 15 % меньше. Конкретная ситуация нас беспокоит больше.

Персонализация привлекает внимание, повышает доверие и помогает достучаться до человека. Например, специфика профессии рентгенолога – большее внимание приходится на снимки, а не на

самых пациентов. Поэтому, как пишет Даниель Пинк, в медицинском центре Шаарей Цедек решили провести эксперимент. Сфотографировали 300 пациентов, а потом прикрепили фото к томограммам. Врачи об эксперименте не знали, однако по итогам исследования сказали, что, видя фотографию, смотрели пристальнее и сочувствовали больше.

Но изучалось не это. Отличительная черта хорошего рентгенолога – умение находить проблемы, которые врач не просил искать, а рентгенолог, анализируя основное заболевание, увидел и успел предупредить болезнь. В ходе эксперимента случайные находки обнаружались на 81 томограмме.

Спустя 3 месяца эту же 81 томограмму направили тем же рентгенологам. Только теперь – без фотографий пациентов. С учетом множества снимков, которые постоянно просматривают врачи, вспомнить их не было никакой возможности. Так вот. В файлах без фотографий они пропустили 80 % ранее обнаруженных находок^[31].

Персонализировать можно не только продукт или способ коммуникации, но и компанию – кейсы конкретных клиентов, фото фермера на упаковке, который «лично вырастил эту морковь», рассказ из жизни главного разработчика front-end. Агрегаторы такси сообщают не только номер и марку машины, хотя это все, что клиенту нужно знать. Они дают имя и фото водителя. Порой и его увлечения.

Только, создавая уникальный персональный образ, учитывайте – реальная жизнь никогда не походит и не должна походить на гляцевую картинку.

Правило привлекательного изъяна

Люди не идеальны. Что уж говорить о продуктах и сервисах, которые мы делаем нашими корявенькими ручками. Недостатки есть всегда. Общепринятая практика – старательно заметать под ковер и скрещивать пальцы в надежде, что пронесет. Клиент не заметит.

Но существует и другой способ.

Совершенство должно иметь изъяны. Прекращайте использовать картинки с фотостоков с изображением белозубых, отлично выглядящих молодых мужчин и женщин в деловых костюмах. Они красивы, но однообразны и неестественны. А их вид в принципе несовместим с обычным российским офисом.

Классический пример – вывод «жука» «Фольксваген» на американский рынок. Сложно представить что-то менее соответствующее привычным американским машинам. Поэтому компания не стала подчеркивать преимущества типа дешевизны или расхода бензина. А говорила: «Этот уродец дольше прослужит». Реклама сообщала о недостатке, который покупатель все равно заметит.

Когда мы слышим, как кто-то признаёт свои недостатки – мы больше верим в то, что и достоинства, указанные в рекламе, действительно существуют. Правило привлекательного изъяна поднимает уровень доверия к информации. Только помним несколько правил.

- Недостаток – небольшой. «Можно стирать только в режиме деликатной стирки», а не «Результаты краш-теста – хуже некуда».
- Обратная сторона недостатка – преимущество. «Ресторан маленький. Но уютный».

Кроме того, искусственно состаренные вещи или небольшие помарки являются скрытым сигналом «натуральности», ручной сборки. Запускается полезное для продаж чувство ностальгии. Ценники, написанные как бы от руки, грубая бумага вместо машинной

упаковки, веревочки вместо ленточек повышают воспринимаемый уровень качества за счет «индивидуального подхода».

Масс-маркет, напротив, всем своим видом обычно так и кричит: «Здесь нет никакой индивидуальности! Все произведено на конвейере!» И вид, и продвижение товара идет через массовые, обезличенные каналы.

Компании нанимают на работу профессиональных маркетологов, чтобы понять, чего хотят покупатели; специализированные агентства – чтобы написать рекламу; рекламщиков – чтобы донести сообщение.

Однако людям ближе поведение других людей. Пусть даже не столь экспертное и совершенное.

Прямой рекламе, данным официальных сайтов доверяет менее пятой части пользователей. Искусственная информация, идеальная реклама, созданная профессиональными маркетологами, не так уж и интересна. Несовершенные любительские ролики и гифки привлекают больше внимания. Их персонажи похожи на нас или наших друзей. Ролики, загруженные пользователями, по данным Octoly, насчитывают в среднем в 10 раз больше просмотров на YouTube, чем официальные видео брендов.

Не стоит заставлять маркетологов придумывать «более интересную информацию». Намного эффективнее направить их усилия на создание комьюнити, которое будет самостоятельно производить интересный для потенциальных покупателей контент.

Совершенство настораживает. Небольшие изъяны привлекают.

Одним из видов привлекательного изъяна является показная слабость. Например, многим мужчинам нравятся слабые, внешне незащитные девушки. Собственно говоря, почему? Привлекательность других черт понятна на интуитивном уровне. Добрая будет заботиться. Умная обеспечит семью. Веселая – будет легко.

Разгадка таится в темных глубинах родительского инстинкта, который у нас развит отлично, иначе мы не смогли бы десятилетиями заботиться о детях, снося все их многочисленные кризисы взросления.

Так вот. Механика большинства брачных игр животных пошла от элементов взаимодействия с детьми. Тыканье клювом, облизывание носа, ритуализированное кормление. Движения брачного танца похожи на движения птенца, выпрашивающего корм.

Короче говоря, показная слабость – элемент брачной игры животных, напоминающий партнеру о детенышах. Помните принцип ассоциации, о котором вы читали раньше в этой главе? Чтобы разбудить чувства, на помощь призывают мощный родительский инстинкт. Любовные сюсюкания тоже растут именно отсюда. Всех вокруг тошнит, а влюбленным нравится.

Аналогично и в бизнесе существует прием «демонстрация слабости». Это компании, которые стонут, что они «маленький семейный бизнес», сражающийся «с бездушными транснациональными корпорациями». В общем – храбрый Давид перед большим Голиафом.

Обещание Пизанской башни

Физиологическая основа психики – нервная система, управляемая химическими соединениями, один из которых – дофамин. Этот нейромедиатор делает нас открытыми всему новому, формирует позитивный настрой, увеличивает скорость формирования нейронных связей, помогает быстрее находить решения. А на уровень дофамина, помимо прочего, влияет степень соответствия окружающего мира нашим ожиданиям.

Например, чего люди ждут от внутреннего убранства Пизанской башни? Вообще, вы в курсе, что там находится внутри? Ничего. Это – абсолютно пустая труба. Одно из самых известных строений на земле, запечатленное на миллионах фотографий, по сути, состоит только из фасада.

Но, как отмечает Сет Годин, людей это не волнует. Данный вопрос вообще никогда не приходил им в голову. Потому что люди фотографируются на фоне Пизанской башни и вовсе не ждут чего-то потрясающего от ее интерьера.

Шоколадные фигурки – совсем другое дело. Отлично помню свое разочарование, когда первый раз в детстве получил в подарок шоколадного Деда Мороза. Откусил кусочек – а он оказался пустой. Даже сейчас, когда сталкиваюсь с подобными фигурками, возникает ощущение обмана. На физиологическом уровне – падает уровень дофамина.

Сбывшиеся ожидания дают небольшой прирост дофамина. Так, в исследовании Вольфрама Шульца обезьянки нажимали на рычаг и получали изюминку. Изюминка – это хорошо, и у обезьян повышался уровень дофамина. Причем рост происходил не в момент получения награды, а когда включался свет, обозначающий начало эксперимента. Для нас важен не сам факт получения награды – удовольствие заключается уже в ожидании удовольствия.

Но однажды они неожиданно получили – ура-ура – сразу две изюминки! Уровень дофамина незамедлительно вырос. Правда, только однократно. Обезьяне продолжают давать по две изюминки, но радости как от одной.

Напротив, если событие, в наступлении которого мы были уверены, не исполнилось, – уровень нейромедиатора падает катастрофически. Получив бонус, о котором и не думали, мы ощути радость. А если уже распланировали, как потратить премию, а нам ее срезали на 40 % – последует взрыв негатива, мысли: «Начальник – скотина, надо искать новую работу, а пока буду работать плохо и немножко вредить». Кстати, руководство, срезая премии, рассчитывает на другой ход мыслей.

В общем – уровень дофамина контролируется через управление ожиданиями. Идеальный вариант – приятная неожиданность. Когда обезьянам из предыдущего эксперимента стали выдавать награду не каждый раз, а примерно в половине случаев, уровень дофамина возрос практически вдвое. Обоснованная надежда лучше всего стимулирует выброс гормона. Собственно говоря, поэтому и существует индустрия азартных игр.

Минимизируйте позитивные ожидания, думайте о тех, что наверняка исполнятся, и подготавливайте почву для приятных сюрпризов.

В мире бизнеса за ожидания отвечает бренд. Он сообщает мозгу о предполагаемом качестве продукции. Причем на сознательном уровне человек может отрицать (и отрицает), будто бы делает выбор под влиянием бренда. Но эксперименты показывают, что название марки управляет нашими чувствами. Водопроводная вода, разлитая в изысканные стеклянные бутылки, удостоивается массы положительных эпитетов, а Perrier в пластиковых стаканчиках воспринимается обычной водой из кулера. Мы, люди, не очень хорошо разбираемся в том, что на самом деле чувствуем. Об этом нам говорит бренд.

Ожидания становятся эталоном, с которым потребитель сравнивает свой опыт. Из этого есть одно хитрое следствие – порой достоинства можно и преуменьшать, особенно если покупатель осведомлен о них. Ваша доходность 11,2 %, говорите «около 10 %»; можете доставить в день заказа, говорите «в течение суток». Скромность производит благоприятное впечатление сама по себе, к тому же дает возможность превзойти ожидания покупателей. В дополнение нестыковка сообщения и знаний клиента включает эффект неожиданности и заставляет еще раз задуматься о достоинствах компании.

Конкурентные преимущества, по сути, являются ожиданиями покупателя перед приобретением товара.

Они, как и потребности, зарождаются в голове.

Так что ни в коем случае не перебарщивайте с «творческими преувеличениями» в рекламе, намеками на несуществующие достоинства. Их доля – говоря прямо, доля вранья – не должна превышать 20 %. Представьте две ситуации:

- Вы посетили выставку, о которой не слышали никаких отзывов. Выставка оказалась хорошей, вы выходите на улицу в приподнятом настроении.

- СМИ сообщают, что выставка – лучшее культурное мероприятие в стране за последние 10 лет. Вы посещаете ее, выставка по-прежнему

хорошая, но ожидали-то чего-то необыкновенного. Выходите на улицу разочарованным, чувствуя, что вас обманули.

Небольшое приукрашивание достоинств способно повлиять на поведение покупателей и улучшить их впечатление. Но если ожидания слишком завышены по сравнению с реальностью, возникает обратный эффект.

Выводя продукт на рынок, не стоит ожидать, будто потребители спокойно отнесутся к тому, что за преимуществами бренда ничего не стоит. Обертка важна – но не менее важна ценность, скрывающаяся под ней. Перечисленные выше техники психологической инженерии бизнеса по повышению субъективной притягательности товара не отменяют создания объективных конкурентных преимуществ. Как их создать и найти, подробно написано в моей книге «Драйверы роста. Как средней компании стать гигантом».

Оптимальная продуктовая линейка

Тирания выбора

Застенчивые люди вроде меня, которым сложно подойти к девушке на улице, с огромной радостью встретили появление сайтов знакомств. Написать смелую фразу, храбро кликнуть мышкой – это прямо вот мое.

Более того. Раньше выбор был ограничен. Коллеги по работе, сокурсники, друзья друзей. С появлением Mamba и Tinder количество возможных партнеров увеличилось в разы. В прямом смысле десятки тысяч вариантов, плюс возможность отсеивать «неподходящие» кандидатуры с помощью анкет. Тогда почему же не сократилось количество разводов? Ведь выбор больше, точность выше.

Зайдем с другой стороны. Кто, как и я, застал эпоху пленочных фотоаппаратов, помнит тщательную подготовку перед съемкой каждого кадра, обсуждение – делать ли снимок или лучше сэкономить пленку. Зато по приезде я пересматривал альбомы из поездок, показывал их друзьям, так как обычно снимал около 60 фото. Теперь – нет.

После каждого путешествия у нас остается по тысяче цифровых снимков. Даже просто прокликать их все нет ни сил, ни времени. Особенно с учетом того, что часто 10–20 кадров запечатлевают один и тот же момент в желании «снять получше». Благие намерения – «потом выберу самый хороший», «вернусь из отпуска и отберу сто лучших фото» – чаще всего так и остаются намерениями. Аналогично и на сервисах знакомств – отсматривать всю палитру доступных вариантов крайне утомительно.

Да, мы хотим выбирать из большого количества вариантов и скорее пойдем туда, где нам предложат широкий выбор. Только вот когда придем – сравнивать десятки предложений становится сложно. В момент принятия решения нам не надо больше. Нам надо проще и быстрее. Человеку психологически легче вообще отказаться от покупки, нежели впоследствии мучиться сомнениями, что он прогадал и принял неправильное решение.

В Средние века самоубийц и вампиров было принято хоронить на перекрестках дорог. Согласно поверью, бытовавшему в ряде регионов Европы, нежить, выкопавшись из могилы, начнет размышлять, куда бы пойти. И раздумывая над возможными вариантами, не заметит наступления рассвета. Даже в Средневековье люди интуитивно понимали – широкий выбор только кажется благом.

А в бизнесе мы постоянно руководствуемся принципом «больше – значит, лучше». Ведь много денег – это хорошо. Много друзей – тоже хорошо. Значит, и большой выбор – тоже хорошо. В результате компании уверены: чем шире выбор, тем больше шансов, что клиент что-нибудь купит.

Не совсем так. Говорить о широкой линейке нужно только для привлечения покупателя. Но когда клиент пришел к вам – резко сокращайте выбор. Помните ряды телевизоров в магазинах электроники? На маркетинговом языке их называют «стена смерти». Покупатель физически не способен удерживать в уме и сравнивать десятки предложений. После того как Procter & Gamble сократил линейку шампуней Head & Shoulders с 26 до 15 наименований, продажи выросли на 10 %.

Широкий выбор плох, но еще хуже неожиданное появление новых альтернатив. Представьте: мы весело, вприпрыжку бежим по супермаркету. Взгляд натывается на диск с фильмом, который давно собирались купить. Жанр нравится, к тому же в нем играет пара наших любимых актеров. Да и продается по сниженной цене – 14,99 доллара. Это эксперимент Фредерика Шейна. Диски с фильмами уже не продают, но можно представить на их месте что-нибудь другое.

Итак, что сделаем? Предлагается выбрать один из двух вариантов: купить интересный фильм или не купить. 75 % участников исследования решили купить. Что логично.

А вот менее логично поведение другой группы людей – которым давались те же самые условия, точно так же предлагали купить или не купить интересный фильм. Только во втором случае добавлялась фраза: «Сберегите 14,99 доллара на другие покупки».

И тогда доля сказавших «нет» возрастала практически в два раза – около 45 % людей отказывались от покупки.

Даже намек на новый выбор способен разрушить практически принятое решение о покупке.

Убирайте товар с полок, делайте выбор последовательным, используйте фильтры. Покупателю нужны иллюзия широкого выбора и крайне ограниченное предложение.

Однако в организации работы компании и в личной жизни требуется диаметрально противоположный подход.

Компании уверены, будто бы широкий выбор в продажах – это замечательно. Забавно, что в рамках внутренних бизнес-процессов используется прямо противоположная логика.

Топ-менеджеры, принимая решение, в 70 % случаев рассматривают лишь одну альтернативу.

Мой личный опыт это подтверждает. Никто не таскает на совет директоров варианты «на любой вкус». Ведь у руководства нет времени сравнивать множество версий. Но точно так же экономят время и сотрудники нижних уровней. В результате компания упрощает видение собственного будущего.

В долгосрочной перспективе, как пишет Пол Натт, решение в стиле «да/нет» приводило к успеху в 48 % случаев. А когда итоговый вариант выбирался из нескольких альтернатив – в 68 %. Сокращение вариантов облегчает принятие решения, но не делает его оптимальным.

Продуктовую линейку для клиента лучше делать максимально короткой. Но в бизнесе и личной жизни поступайте наоборот. Выбирая, как действовать, держите перед глазами больше одной альтернативы.

Слишком часто мы выбираем слишком быстро. Не важно что: телефон, место работы, спутника жизни. Находиться в ситуации выбора сложно. Поэтому мы хватаемся за первое более или менее подходящее решение. Стремимся побыстрее, любым способом решить проблему, забывая, что на ее место придет другая. В личной жизни все же заставляйте себя размышлять над большим количеством вариантов.

Установка по умолчанию

Вы знаете, как звучит стандартная мелодия вызова телефона Samsung? Я знаю. Потому что именно она установлена на моем смартфоне вместе с остальными заводскими настройками. Периодически слышу звонок и дергаюсь проверить телефон. Но он молчит – это звонят телефоны других обладателей Samsung. Ведь у них такой же автоматически установленный сигнал.

Изменить мелодию звонка, поставить любимую музыку – минутное дело. Тем не менее многие не делают этого. Мало кто меняет стандартные настройки – в телефоне, компьютере, приложении, игре. Мы соглашаемся с ними «по умолчанию», потому что не любим перемен. Экономим умственную энергию – не хотим выбирать между десятками опций, решая малозначимый для нас вопрос.

Да что там, даже в случае важного для нас решения когнитивная лень может оказаться сильнее. Перед вами график согласия стать донором органов в разных странах Европы. Вопрос: почему в Великобритании, Германии около 15 % населения готовы пожертвовать свои органы для пересадки, в то время как среди жителей Бельгии, Франции, Португалии этот показатель достигает 100 %?

В странах с высоким уровнем согласия стать донором в законодательстве прямо указано: если человек не представил письменного отказа, его органы могут быть использованы в качестве донорских. Большинство людей вовсе не хотят становиться донорами. Но идти куда-то, писать заявление – долго и сложно. В результате во Франции потенциальными донорами являются почти 100 % населения, а в Германии – лишь 12 %.

Аналогично, в начале 2010-х годов в США с 60 до 80 % выросло число сотрудников крупных компаний, решивших принять участие в пенсионной программе. До этого показатель оставался неизменным на протяжении десятилетий.

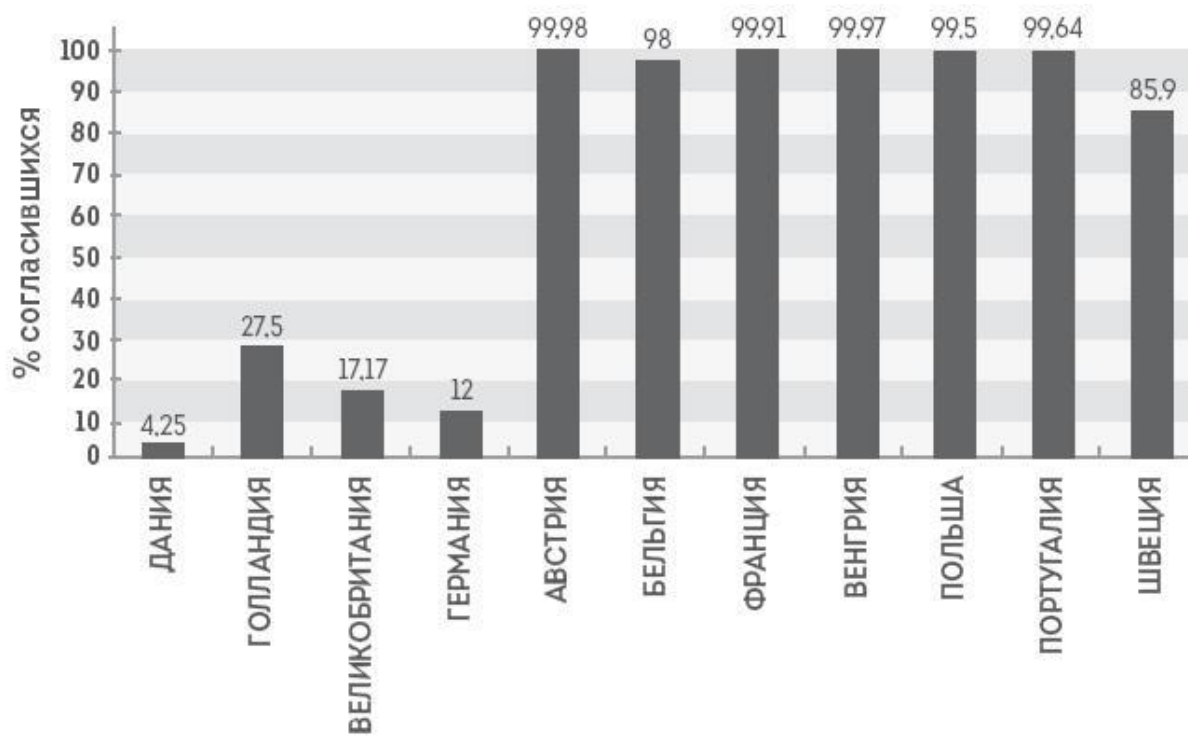


Рисунок 19

Причина в том, что раньше работники сами решали, присоединиться к пенсионному плану или нет. Затем, по предложению нобелевского лауреата Ричарда Талера, подключение сделали автоматическим. Чтобы отказаться, сотруднику надо было заполнить заявление, совершить какие-то действия. А человек склонен следовать по пути быстрых решений. Поступать по инерции. Результат: за два года к пенсионной программе присоединились 5 миллионов человек.

Лень – страшная сила. Чтобы не думать, люди готовы согласиться с «установкой по умолчанию», даже если для этого нужно заплатить вдвое больше.

Многие компании предлагают комбинации вариантов. Гордятся тем, что дают возможность создать «наборный продукт». Очень часто это лишь затрудняет принятие решения. Обязательно вводите вариант,

который предлагается «по умолчанию», и создайте для него правильное окружение.

Эффект приманки

«Родила царица в ночь

Не то сына, не то дочь

Не мышонка, не лягушку,

А неведому зверушку».

Нет-нет. Либо мышонка, либо лягушку. Фраза «ты встретишь у ручья саблезубого тигра, а может, и не встретишь» снижает веру в профессионализм охотника. Соответственно, и его шансы на передачу генов. Человек любит определенность. Вот и покупатели предпочитают выбирать более понятные варианты, даже в ущерб собственной выгоде.

Когда компания формирует продуктовую линейку, она, как правило, преследует цель понравиться максимально широкому числу сегментов целевой аудитории. В результате получается широкий набор чуть-чуть отличающихся по функционалу или качеству однотипных товаров. Хотя в первую очередь продуктовая линейка нужна для создания контекста, направленного на продвижение одного-единственного варианта. самого выгодного, который и нужно продать компании.

У человека в голове отсутствует специальный прибор, определяющий справедливую стоимость той или иной вещи. По этой причине люди практически никогда не выбирают предметы в отрыве друг от друга – нам нужно фокусироваться на отдельных преимуществах одного предложения над другим. Мы можем не знать, сколько стоит шестицилиндровая машина, но предполагаем, что дороже четырехцилиндровой.

В личной жизни желательно заранее устанавливать себе среднюю планку и сравнивать ситуацию именно с ней. Иначе, попав в клуб страшеньких людей, начнем знакомиться с наименее страшенькими. Вместо того чтобы просто убежать в ужасе.

В голове человека нет «стандартного среднего», отталкиваясь от которого, он мог бы выносить решение о качестве или цене продукта. Среднее, эталон сравнения, выводится из сиюминутного контекста. Если прямо сейчас вы оглянитесь вокруг, то заметите высоких людей. Но когда зайдете в раздевалку баскетбольной команды, то люди, которые только что выглядели высокими, автоматически покажутся низкими.

Покупатель выводит «среднее», «оптимальное» значение из продуктовой линейки. Поэтому если предложить ему несколько привлекательных вариантов, клиент начинает нервничать и впадает в замешательство. Требуется старый добрый эффект приманки.

В одном из экспериментов Дэна Ариэли участникам предлагали выбрать между поездкой в Париж или в Рим. Сказать, что лучше, Мекка мирового туризма или Вечный город, сложно. Так что ввели третий вариант. Покупателям предложили:

поездка в Париж с бесплатными завтраками;

поездка в Париж без завтраков;

поездка в Рим с бесплатными завтраками.

Маятник выбора незамедлительно качнулся в сторону Парижа с завтраками. Рим уходит из списка альтернатив, так как людям (помним – мозг ленив) легче сравнивать схожие вещи.

Простейший способ загнать покупателя в выбор между товарами – включить в линейку очень дорогие и очень дешевые продукты. Самое

лучшее – то есть самое дорогое – обычно покупать опасаются. Людям по душе компромисс, нечто среднее, но поближе к лучшему. Классический пример – вино. Досконально разбираться в сортах и послевкусии могут немногие. А выбирать надо. Вино ценой 5000 рублей за бутылку может показаться дорогим, но на его фоне другое предложение, стоимостью в 1300 рублей, уже выглядит приемлемым.

Более того. Мало кто хочет выглядеть бедным. Особенно если об этом надо заявить во всеуслышание – сделав заказ официанту. Поэтому самое дешевое вино в ресторанах берут редко. Но вот следующее за ним, «не самое дешевое вино», выбирают достаточно часто. Поэтому на вторую строчку снизу в ресторанах лучше ставить самое выгодное, с точки зрения прибыли, вино.

Чтобы продать наиболее выгодный для компании вариант, добавьте в сравнение очень похожий, но не столь приятный продукт.

Мы избегаем не просто экстремальных, а просто крайних решений. Столкнувшись с четырьмя очередями в кассы супермаркета, две трети людей выберут одну из двух центральных. Да что там – нарисуйте три круга на листке бумаги и попросите коллег промаркировать крестиком любой из них. Половина выберет средний. Центральные значения всегда кажутся более безопасными, нежели экстремумы.

Кстати, неочевидный вывод. Даже если самый дорогой продукт или услуга продается плохо – а так чаще всего и бывает, – не спешите исключать его из продуктовой линейки. Люксовый товар часто нужен не для прибыли, а для обозначения верхней ценовой границы. Удаление премиального варианта приведет к тому, что самым дорогим

станет другой продукт, чьи продажи незамедлительно упадут. Возникает эффект отрицательного домино.

Покупатели хотят не лучшее. Они хотят хорошее среднее. Как правило – обычный, подходящий большинству людей вариант, который уже кто-то выбрал за них.

Приемы психологического снижения цены

Цена на ценнике и в голове

Понятие фиксированной цены, то есть ценники, появилось всего лишь полторы сотни лет назад. До этого любая цена определялась в результате переговоров. Продавец сам решал, сколько должен заплатить за товар человек, стоящий по ту сторону прилавка. Но если цена не устраивала – для покупателя было обычным делом поторговаться. В целом – разумно. По-настоящему индивидуальный подход к ценообразованию.

Потом появились ценники. Согласно легенде, молчаливый деревенский паренек Фрэнк Вулворт работал продавцом, но стеснялся впаривать товар покупателям. В итоге хозяин поставил условие: или увольнение, или за день наторговать больше средней выручки. Зазывать покупателей, расхваливать товар и торговаться за каждый цент Фрэнк физически не мог. Мы, интроверты, его отлично понимаем. Поэтому на каждый товар он прикрепил бумажку с наименьшей возможной ценой. Товары, которые никак не удавалось продать, вывалил в одну кучу с табличкой «всё по 5 центов».

Перескакивая через несколько десятилетий – сегодня Фрэнка Вулворта считают отцом супермаркетов, ценников и мерчендайзинга. На пике его империя достигала тысяч магазинов по всему миру.

О чем важно помнить нам. Идея ценников после появления незамедлительно захватила практически весь мир. Потому что для большинства покупателей – по крайней мере, в западной культуре – уверенность и удобство проведения сделки быстро, без страха обмана, тяжелых переговоров и неразберихи оказалась важнее небольшой скидки.

Понятия «дорогой» или «дешевый» – не функция товара.

Это то, что в голове у покупателя.

Восприятием цены можно и нужно управлять.

Например, сколько стоит ваш телефон? А микроволновка у вас дома? Топовые модели сотовых и СВЧ-печей стоят примерно одинаково. Но, скорее всего, за телефон вы заплатили в разы больше, чем за микроволновку.

Справедливая цена, которую готов отдать потребитель, зависит от множества факторов. Один из них, по словам Дэна Ариэли, – вклад приобретаемой вещи в то, как нас видят окружающие. Если продукт подчеркивает позитивные черты нашего образа в глазах других, мы готовы отдать за него значительно больше денег.

Вряд ли множество людей увидят вашу микроволновку. А уж количество восхитившихся ее дизайном и вашим вкусом вообще будет стремиться к нулю. Поэтому маржинальность продуктов, «рассказывающих» о хозяине – гоночных тачек, аксессуаров, драгоценностей, – значительно выше среднерыночной. Надо придумывать и включать «социальную составляющую» в продвижение продукта.

Так как ценность предложения определяется потребностями и целями покупателя, то нужно знать категорию, к которой клиент относит расходы на ваш продукт.

Помните Буратино, который закопал 5 золотых червонцев на поле дураков? А откуда он их взял? Повзрослев, я забыл сказку, но предполагал, что их, вместе с азбукой, дал ему папа Карло на обучение. И только недавно, читая книгу детям, вспомнил, что это не так. Золотые монеты Буратино дал Карабас Барабас.

И это прекрасное, с точки зрения поведенческой психологии, решение автора. Потому что у нас в голове существуют разные «ментальные счета». Золотая монета папы Карло и золотая монета, врученная Карабасом Барабасом, равны лишь формально. С психологической точки зрения у них совершенно разная ценность. Отдать деньги от папы мошенникам – психологически сложно. Это обман отца и расход средств, которые наш мозг относит к ментальному счету «на образование», нецелевым способом.

А вот подарок Карабаса Барабаса – шальной доход. Буратино на него не рассчитывал, он нигде не учтен, и поэтому даже деревянная кукла беззаботно может закопать монетки на поле дураков. Например,

затраты на «Сникерс» можно отнести в раздел «удовольствие», а можно в «питание». И если покупатели готовы тратить больше денег на еду, чем на удовольствие, – задача компании позиционировать батончик как средство от голода. Что она, кстати, и делает.

Отнесение предложения на тот или иной ментальный счет не имеет ничего общего с экономической целесообразностью. Проведем мысленный эксперимент, придуманный Даниэлем Канеманом и Амосом Тверски.

- Вы пошли в кино, но перед входом обнаружили, что потеряли 1000 рублей. Вы готовы потратить 1000 рублей на билет?

- Вы пошли в кино и купили билет за 1000 рублей. Но перед входом в зал обнаружили, что потеряли билет. Будете ли вы готовы заплатить 1000 рублей за билет еще раз?

Во втором случае число решивших потратить вторую тысячу рублей на билет падает практически в два раза. Потому что ситуации одинаковы лишь с экономической точки зрения, а в голове у человека есть разные счета: «допустимый остаток денежных средств» и «справедливая стоимость билета».

Аналогично, если мы пришли в казино и выиграли немного денег, то, как и Буратино, с огромной вероятностью снова рискнем выиграть. Ведь это – «лишние», случайные деньги, на которые мы не рассчитывали^[32]. Поэтому дорогие и не очень нужные покупки обычно делаются после получения премий – неожиданных и не столь регулярных, в сравнении с зарплатой, средств.

Задача компании – понять, на какой ментальный счет потребитель относит стоимость покупки.

При необходимости – изменить позиционирование, переведя расходы по продукту в голове покупателя на другую категорию.

Цена и качество

«За совершенство надо платить». Услышав подобную сентенцию, мы, скорее всего, глубокомысленно кивнем. Действительно странно, если совершенство раздавалось бы даром и было доступно всем.

Это стандартная эвристика «дорогое – значит, хорошее», с помощью которой покупатель облегчает себе процесс принятия решений.

Люди покупают дорогую марку, полагая, что она работает лучше. И благодаря эффекту плацебо действительно получают лучший результат. В эксперименте Баба Шива те, кто платил дороже за энергетик, решали задания быстрее. В другом исследовании препарат снижал боль у 85 % испытуемых, которым сообщили, что таблетка стоит 2,5 доллара. И лишь у 60 % – если заявленная цена препарата была 10 центов.

Прием эффективный. Но есть строгое ограничение – в отрасли должен быть принят широкий диапазон цен. Только в этом случае покупатель считает цену сигналом качества.

Вино в магазине у дома стоит от нескольких сотен до нескольких тысяч рублей, и здесь для потребителя высокая стоимость ассоциируется с высоким качеством. Классический пример – феномен Chivas Scotch Whiskey. Объемы продаж резко выросли после того, как была установлена цена, существенно превышающая цены конкурирующих марок. Хотя сам по себе продукт нисколько не изменился.

Кроме того, цена определяет качество в ситуациях, когда ценность продукта неясна и ее сложно узнать. Скажем, понять справедливую стоимость работы кардиоваскулярного хирурга и к тому же проверить качество его услуг до операции (и даже сразу после) затруднительно. Принцип «дорого – значит, качественно» работает именно для такого рода продуктов. Если покупатель может легко рассчитать ценность предложения и сравнить его с предложениями конкурентов, уже качество продукции начнет определять цену.

Основная психологическая ошибка – уверенность компаний в том, будто цена и удовлетворенность покупателей связаны между собой. Хотя, как справедливо отмечает Сета Годин, в редких случаях мы встретим отзыв в стиле: «Потрясающе. Волшебная штука, превосходит все мои ожидания. Но ставлю 2 звезды, так как она очень дорогая».

Грубо говоря, те, для кого «Роллс-Ройс» слишком дорог, его не купят. А для тех, кто способен его приобрести, цена уже не имеет такого значения. Удовлетворенность – это не о цене. Удовлетворенность – когда компания предлагает значимые, с точки зрения потребителя, выгоды и держит свое слово. Лучше назначить цену так, чтобы иметь возможность выполнить свои обещания. Радость от низкой цены улетучится быстро. А вот боль от обманутых ожиданий ощущается долгое время.

Стоимость: высоко и низко

Когда директор припирает маркетолога к стене, потрясая отчетом о продажах за прошлый квартал, в ответ обычно слышится писк «у нас слишком дорого».

Высокая цена – самый распространенный и социально приемлемый ответ о причинах неудач. Его легко доказать – всегда кто-то продает дешевле. В результате один из самых распространенных в мире бизнеса мифов – потребители гонятся за ценой.

Рисуетя образ покупателя, выходящего из дома с мыслью: «Так, сегодня я куплю себе что-нибудь по-настоящему дешевое!» Оставляющего отзыв: «Продукт, конечно, дрянь, не то, что я хотел, но зато обалденно дешёв. Именно то, что мне надо!»

Если люди покупают продукты эконом-сегмента, это вовсе не значит, что они рады такому выбору.

Мы хотим обладать самым лучшим. Просто не можем это позволить и покупаем то, что нам по карману. Успокаивая себя не тем, что купили дешевку, а надеждой, что «покупка все же неплохая».

По данным ThinkWithGoogle, люди намного чаще вводят поисковые запросы со словом «лучший», нежели со словом «дешевый». Даже если мы не купим «флагманский смартфон», то именно его характеристики держим в уме, подыскивая подходящую по бюджету модель.

Конечно, экономные клиенты существуют, причем во всех ценовых категориях. Люди жалуются на высокие цены как на шпроты, так и на замки в Шотландии. Но к жадинам лучше относиться спокойно. Это скорее черта характера. Им действительно сложно платить. Процесс расставания с деньгами для них болезненнее. Если разумные покупатели ищут баланс цена/качество, то для жадин важно создать ощущение, что они обыграли компанию. Получили больше, чем должны были бы.

И таких клиентов не так много. Роджер Дули приводит исследование 13 тысяч покупателей, которое дало следующее распределение:

- моты, легко расстающиеся с деньгами, – 15 %;
- спокойные, те самые «разумные покупатели» – 60 %;
- жмоты – 24 %.

Большинство, 75 % покупателей, готовы платить, некоторые платить много. Тем не менее на рынке существует повсеместная тенденция к занижению стоимости.

Так, осенью 2018 года в Лос-Анджелесе, на месте бутика Armani, открылся новый люксовый магазин итальянской обуви Palesi. Всё как обычно: ультрамодный дизайн, вышколенные продавцы, ну и обувь ценой в сотни баксов. На торжественное открытие пригласили тусовку местных фэшн-блогеров. Кто-то закупался обувью, другие говорили в камеру слова об отличном качестве и утонченном дизайне.

Замечательно было смотреть на лица этих блогеров, когда на выходе из магазина их останавливали и сообщали, что с ними провели социальный эксперимент дисконтной сети Payless. И что они только

что купили обувь ценой в 35 баксов за 600 с лишним долларов. Переплаты достигали 1800 %.

Блогеров, конечно, пожалели – отдали деньги и подарили выбранную обувь. Эксперимент замечательный и наглядно демонстрирует, что за многие продукты покупатели готовы платить больше – но компании боятся повышать цены, устанавливая их на уровне, близком к конкурентам. Значительную роль также играют субъективные сигналы качества. Большинство людей не способны оценить реальное качество продукта. Чтобы отличить хороший пошив одежды от очень хорошего, нужен профессиональный взгляд. Поэтому качество – в данном случае премиальность бренда – оценивается через доступные сигналы: локация магазина, внешний вид продавцов, дороговизна интерьеров.

Начав с высокой цены, компания получает дополнительный бонус, стартовая стоимость срабатывает в роли «якоря» и относит продукт к премиальной категории. Дальнейшее снижение цен воспринимается покупателями как скидка и возможность стать обладателями люксового товара.

Высокие цены опасны лишь в отдельных случаях – например, когда используется аукционная механика. Допустим, вы решили продать на eBay или Avito коллекцию магнитиков на холодильник, которую собирали долгие годы. Исследование Джиллиан Ку показывает: здесь высокая стартовая стоимость является барьером для входа. Чем цена ниже, тем больше людей сможет принять участие в аукционе. Чем больше участников заходит на вашу страничку и делает ставки – тем сильнее действует фактор социального влияния: «Смотрите-ка, всем нужна эта коллекция магнитиков!»

Плюс торговля от низкой цены вынуждает участников делать больше шагов. В результате дополнительный расход времени и ресурсов увеличивает желание выиграть, оправдать затраченные усилия. Хотите повысить стоимость продажи на аукционе – начинайте

с низких стартовых цен.

А вот в других случаях, принимая решение о снижении цен, подумайте: уверены, что количество клиентов увеличится в разы? И как это отразится на прочих расходах?

В ловушку низких цен чаще всего попадают молодые компании. Пытаясь привлечь покупателей, они уменьшают стоимость практически до точки безубыточности.

Только менеджер по закупкам редко когда получает премию за экономию, а в случае проблем окажется крайним: «купил дешевку не пойми у кого, сэкономил копейку, а теперь завод стоит». На B2B-рынке намного важнее снять страх сотрудников, отвечающих за закупки. Одно время IBM создавала ощущение безопасности, продвигая свою продукцию под лозунгом: «Никого не уволят за покупку IBM».

Покупатели готовы платить больше. Не бойтесь ставить высокую цену.

Однако если решили поднять уже существующие цены – не забудьте объяснить свои действия покупателям.

Правило заоблачных цен в аэропортах

«Сволочи!» – привычно произношу я, платя за бутылку воды в аэропорте раза в три больше обычной розничной цены. По данным The Hustle, такое ценообразование обычно во всем мире – средняя наценка на товары в аэропортах составляет около 200 %. Более того, в США, например, пассажиры расходуют семь долларов каждый час нахождения в терминале. Причем их траты уменьшаются на 30 % за каждые 10 минут ожидания в очереди на досмотр. Поэтому аэропорты ведут забавную политику – инвестируя в ускорение процесса прохождения контроля, они одновременно настаивают на крайней важности заблаговременного приезда в терминал.

В общем – хитрые коммерсанты. На самом деле нет. Делать бизнес в аэропорту не просто дорого, а запредельно дорого. Высокая арендная плата, затраты на строительство, зарплаты и логистику. Тысяча специфических мелочей: рестораны по несколько раз в день пересчитывают ножи, сотрудникам компенсируются проезд, парковка и так далее. Часть выручки магазина забирает сам аэропорт. Для него такие концессии – вторая по значимости (после выручки от аренды парковок) строчка неавиационных доходов. Сократим наценку на воду – аэропорт будет брать больше денег с авиакомпаний. А точнее – с нас.

О большинстве этих фактов пассажиры не задумываются. Они их просто не знают. И злятся. Поэтому напоминаю о важной психологической особенности ценообразования – люди должны понимать, чем обусловлены высокие цены. Ну а уж рост цен на товары-коммодити без объяснения причин воспринимается в штыки. Так что, управляй я кафе в аэропорте, озаботился бы нарисовать красивую инфографику, объясняющую клиентам высокие цены.

Поднимая цену, компания должна доказать, что ее расходы возросли. Иначе потребитель думает, будто с ним поступают нечестно, а справедливость, как мы помним, – одна из базовых потребностей человека.

Так, все возмущаются действиями таксистов, в разы задирающих цены на поездку из аэропорта, если другие виды общественного транспорта стали недоступны. Проводились эксперименты, около 80 %

участников полагают подобное поведение несправедливым. Собственно говоря, я и сам так считаю.

Только вот почему? Нормальная механика рынка. Спрос вырос, уровень предложения остался неизменным – вот цены и поднялись. Просто в случае с такси мы ясно понимаем – расходы продавца не возросли. Он поступает так только в силу жажды наживы. Поэтому и возникает ощущение несправедливости.

Для сохранения репутации компании и минимизации негатива – всегда объясняйте причины роста цен. Лучше всего ростом себестоимости.

Отличный позитивный пример продемонстрировал японский производитель мороженого Gari Gari Kun. Компания держала цену неизменной 25 лет. После чего подняла стоимость мороженого меньше чем на 10 %, но все равно сняла специальный рекламный ролик, где извинилась перед покупателями, а главное – объяснила вынужденный характер этой меры.

Объясняйте покупателям свои цены – их размер и причины изменения.

Если уж совсем необходимо зависить цену на какой-нибудь товар, воспользуйтесь методом наборного предложения. Например я, набрав в «Ашане» полную тележку продуктов, слегка грущу, слыша от кассира общую стоимость заказа. Но значительно сильнее я расстроился, когда в конце лета 2020 года заплатил семьсот рублей за один арбуз, остановившись у развала на Мосфильмовской улице.

Возможно, в тележке «Ашана» тоже лежала пара продуктов с завышенной ценой. Но в момент броска товара в корзину центр боли, связанный с расставанием с деньгами, спокоен. Ведь мы еще можем передумать и отказаться от покупки.

Пиковое внимание к оценке «справедливости цены» включается непосредственно перед вводом пин-кода карты. Когда мы собираемся навсегда расстаться с любимыми деньгами. В этот момент покупатель

фиксируется на общей сумме, которую он должен заплатить. Именно она формирует впечатление «дорогой/дешевый» магазин.

Когда же мы покупаем кучу продуктов, оценить справедливость общей суммы сложно. Границы максимально допустимой цены размыты, у нас нет уверенности, сколько должны стоить шесть пакетов еды из «Ашана».

Поэтому, продавая по цене выше среднерыночной, полезно лишить покупателя возможности прямого сравнения. Высший пилотаж – когда продукт позиционируется как состоящий из отдельных элементов, цена которых в принципе неизвестна.

Вообще, злость клиентов на рост цен предугадать несложно. Чаще забывают, что и снижение стоимости способно оказать негативное психологическое влияние. Как пишет Даниэль Канеман, если покупатели узнают, что продавец снизил цену на товар, который они недавно купили, то их будущие покупки в этом магазине сокращаются на 15 %. Сниженная цена выступает в качестве ориентира, и нас мучает мысль, что мы переплатили – и будем переплачивать, покупая товар в данном магазине. Следите, чтобы ретаргетинг с акциями не догонял клиентов, уже совершивших покупку.

Если хочется поднять стоимость незаметно – можно прибегнуть к не совсем честному приему. «Стоимость квадратного метра жилья в Москве расти не будет. Будет уменьшаться квадратный метр». Это про даунсайзинг или шринкфляцию – снижение объема продукта при неизменной цене. В литровом пакете молока литра давно нет. Плитки шоколада не весят, как мы привыкли, 100 граммов. В большинстве стандартных бутылок пива не 0,5, а 0,45-0,48 литра. Перечислять можно бесконечно: крупы, стиральный порошок, печенье, хлеб – все товары «стандартного» веса постоянно уменьшаются. *Даунсайзинг – тренд современности.*

Неприятно, но можно использовать. Работает не только с материальными товарами. Можно продавать «облегченные» версии подписок, услуг, приложений и т. п.

Порой техника даунсайзинга подразумевает сокращение объема продаваемого товара одновременно с уменьшением цены. В таком случае в компании надеются: покупатель решит, что ему предлагается привычный объем, но со скидкой. На мой взгляд, этичнее давать

стандартные скидки. Правда, вначале убедившись в их заметности для покупателя.

Закон Вебера – Фехнера – психология скидок

Представьте, что вы в комнате, освещенной люстрой из двух лампочек. Включили третью. Стало значительно светлее. Но если люстра будет состоять из 12 лампочек и к ним добавится еще одна, вы едва ли вообще заметите изменение освещенности. Хотя и в первом, и во втором случае яркость увеличилась на одну и ту же величину.

Интенсивность ощущений подчиняется закону Вебера – Фехнера. В нем есть слово «логарифм», поэтому приводить его здесь не буду, надеюсь, идея с лампочками понятна.

Для нас важно практическое применение.

- Чем сложнее, непонятнее продукт, тем больше характеристик нужно изменить, чтобы их заметил покупатель. Новый угол у зубной щетки – инновация. У бачка стеклоомывателя – нет.

- Изменения цены в пределах 10 % можно проводить относительно безболезненно – вероятность вопросов или недовольства покупателей мала.

- Главное – потребитель сравнивает размер скидки с полной ценой товара. Соответственно, чем дороже продукт, тем незначительнее выглядит скидка.

Проще говоря, скидка в 500 рублей воспринимается серьезно при стоимости товара в 2000, а не в 2 миллиона рублей. Поэтому, продавая дорогие вещи, давайте скидку на сопутствующие товары – не 1 % от стоимости гарнитура, а 50 % – от цены стола.

Ну а сильнее всего покупателей притягивает 100-процентная скидка, возможность получить что-то бесплатно.

Однажды Дэн Ариэли провел прекрасный эксперимент. Он поставил на оживленном перекрестке палатку, где продавались шоколадные конфеты по крайне низкой цене: Hershey Kisses за один цент или Lindt Truffle за 15 центов. Цена составляла примерно половину от реальной стоимости конфет.

73 % покупателей приобретали трюфели. Что логично – более престижные конфеты, большая экономия.

Сделан следующий шаг. Цену на обе шоколадки понизили на 1 цент. С точки зрения экономики ничего не изменилось. Только вот Hershey стали бесплатными. Трюфели по 14 центов оставались крайне выгодным предложением. Больше отвечали вкусовым потребностям клиентов. Но теперь 69 % покупателей выбрали Hershey, а доля предпочитающих трюфели упала на 40 %.

Люди любят бесплатное больше, чем выгодное. «Халява» отключает мысли о негативных характеристиках товара. Поэтому – не «минимальная цена», а «кусочек бесплатного + большая цена».

Только если мы решили дать что-то даром, следим, чтобы покупатель не нес вообще никаких затрат. Amazon в свое время проводил акцию: при покупке двух книг доставка бесплатно. Продажи выросли во всех странах. Кроме Франции.

С трудом отказавшись от гипотезы «эти жадные лягушатники», компания изучила ситуацию подробнее. Обнаружилось, что в силу специфики почтовой службы французам все равно приходилось платить за доставку. Около двадцати центов. Деньги несущественные и близкие к нулю. Но весь эффект от бесплатного был сведен на нет. Когда Amazon забрали и эти расходы на себя, продажи во Франции выросли аналогично другим странам.

Ну а если размер скидок, который может позволить себе компания, не особо привлекателен, с точки зрения потребителей, попробуйте применить механику пари. В погоне за бесплатным (особенно если клиент думает, что ничего не теряет) он готов рискнуть. На руку бизнесу играет отсутствие у человека врожденного умения правильно рассчитывать вероятности. Согласно Даниэлю Канеману, люди либо полностью игнорируют, либо преувеличивают шансы наступления маленьких вероятностей. Человек, в принципе, не способен мыслить такими категориями, как 0,000001 %.

Поэтому лотереи и розыгрыши – эффективные элементы продвижения. Покупатели готовы отказаться от скидки и купить товар по полной цене – если существует шанс получить покупку бесплатно. Так, бельгийский ритейлер Krefel объявил, что если национальная команда забьет более 15 мячей на чемпионате мира по футболу в России, то всем, купившим телевизоры, возвратят полную стоимость покупки. Информация об акции появилась даже в российских СМИ. Игроки сборной Бельгии в интервью упоминали, что «хотят помочь друзьям получить бесплатный телевизор». В итоге Бельгия забила 16 мячей, и магазин сдержал обещание.

В экспериментах Дэна Ариэли метод продвижения с шансом рискнуть и получить продукт даром был на 50 % популярнее фиксированной скидки, не важно, что продавалось – шоколадные батончики или номера в отеле. Одновременно росло число покупок, количество покупателей и средний чек. Технику пари стоит попробовать – особенно в сегменте дорогих товаров. Ну а иногда выгодно по-настоящему, без всяких пари, отдать что-то бесплатно.

Феномен взаимного альтруизма

Люди склонны возвращать добрые дела. Полученный маленький подарок вызывает желание отблагодарить дарителя. Техника работает даже в тех случаях, когда вы не испытываете никаких положительных эмоций к дарящему, ни о каком подарке не просили, и вообще, вас подталкивают к неадекватному обмену. Причина в том, что человек, как и многие коллективные животные, склонен к альтруистическому поведению. Кстати, поэтому лучше быть милыми с покупателями – мы склонны возвращать не только поступки, но и эмоции.

Забавный эксперимент – Филип Кунц отправил несколько сотен рождественских поздравительных открыток совершенно незнакомым людям. И получил от них ответы. Незнакомцы писали письма на несколько страниц, прикладывали фото, рассказывали о своей жизни. Кунцу пришло более двухсот ответов. Интересно, что многие из этих незнакомцев продолжали поздравлять его с Рождеством на протяжении следующих десятков лет.

В мире маркетинга взаимный альтруизм запускается бесплатными пробниками, welcome gift, промоакциями и моделью freemium.

Причем, по данным Бава Капила и Роберта Шумейкера, бесплатные подарки изменяют потребительское поведение на долгосрочную перспективу.

Подсознательно, получив подарок, человек начинает думать, будто он должен что-то купить взамен. Именно поэтому на рынках или различных «экскурсиях по фабрикам» так настойчиво предлагают выпить чаю или кофе. Даже если вам насильно впихнут этот чай, а продукция фабрики категорически не нравится – свербящее желание, будто надо что-то купить, все равно появится. Поэтому я обхожу стороной раздачи чего-либо. Попробуешь что-то бесплатно, а потом придется бороться с ощущением обязанности купить предлагаемый товар.

Все мы точно сталкивались еще с одним способом использования техники альтруизма. вспомните: вы открываете счет, а в нем – пара жевательных резинок. Или конфет. Если бы я работал официантом, то сам покупал бы эти конфеты, чтобы вложить в счет. Убийственный способ заставить покупателей раскошелиться.

Дэвид ШтрOMETц исследовал влияние «бесплатных» сладостей на чаевые официантов. Одна конфетка в счете повышала чаевые на 3,3 %, а две – уже на 14,1 %. Ну а если официант давал вторую конфету как бы спонтанно, доставая ее из кармана «специально для вас», вознаграждение увеличивалось на 23 %.

С эволюционной точки зрения взаимный альтруизм рожден не благородством, а скорее подходом «око за око», только в позитивной трактовке. Например, обезьяны ищут друг у друга в шерсти кристаллики соли: одна получает порцию бесплатного массажа, другая – лакомство (соль немедленно съедается). Это принцип: «Я дам тебе часть добычи, так как полагаю, что в будущем ты поделишься со мной».

Чтобы запустить феномен взаимного альтруизма, компания должна первой шагнуть навстречу клиенту.

Так происходит отнюдь не всегда. Чаще встречается подход в стиле: «3 % от суммы вашего заказа мы переведем в благотворительный фонд». По сути, клиенту говорят: «Вы нам что-нибудь дайте, а потом уж и мы поступим хорошо». Причем компания даже не собирается тратить свои деньги, а планирует быть щедрой и благородной за счет покупателя.

Подобная стратегия работает плохо. Роберт Чалдини приводит эксперимент с призывом к повторному использованию полотенец в отелях. Посетителям сообщили, что часть сэкономленных денег будет направлена на защиту окружающей среды. И ничего не произошло. Процент использовавших полотенца повторно остался прежним. Но когда постояльцы прочли, что отель уже передал деньги экологическим организациям и сделал это от имени своих гостей, частота повторного использования полотенец выросла на 45 %.

Итак, правила применения «бесплатных подарков»:

- Подарок будет работать лишь в том случае, если несет покупателю хоть какую-то, пусть и минимальную, ценность. Бессмысленные или бесполезные подарки вызывают негативную реакцию. Пластинка жевательной резинки в конце обеда – логична. Календарик – нет.

- Чем больше человек нам дает, тем больше мы чувствуем себя обязанными сделать что-то приятное взамен.

- Идеальный подарок должен быть неожиданным (а не «купите у нас – получите в подарок...») и персонализированным.

- Первый шаг всегда делает компания.

Пока все не бросились писать на сайтах «при покупке в подарок вы получите...», хочу предупредить. Подарок может подтолкнуть потребителя купить то, что вы предлагаете. Однако одновременно происходит стремительное обесценивание самого подарка. В голове покупателя рождается логичная мысль: продавец вряд ли отдаст полезную, дорогую и востребованную вещь бесплатно. «Значит, – думает покупатель, – подарок никому не нужен. А мне его отдают по принципу: лучше в вас, чем в таз».

Так, в ходе эксперимента Прии Рагубир магазин дьюти-фри при покупке алкоголя предлагал в подарок браслет с жемчугом. В этом

случае покупатели оценивали стоимость браслета на 35 % меньше, нежели те, кому ювелирное украшение демонстрировалось в качестве отдельного товара.

Проще говоря, не дарите то, чем вы торгуете. Или, по крайней мере, сообщайте не «Диагностика бесплатно!», а «Получите в подарок 3000 рублей – диагностика бесплатно!». Даже если вы действительно предлагаете бесплатные услуги или сервисы – указывайте, сколько стоила бы платная версия.

После того как мы наконец-то определились с размером цены и скидки, наступает время записать все это на ценник.

Орфография стоимости

Несмотря на повсеместную распространенность, привычные индикаторы низких цен действительно увеличивают продажи. Девятки на конце, желтые ценники, зачеркнутая стоимость подсказывают мозгу, что можно сэкономить время и энергию на анализ предложения, сразу перейдя к выводу: «Раз зачеркнуто – значит, скидка».

Когда перед глазами покупателя маячит «прежняя» зачеркнутая цена, она выступает в роли «якоря», одновременно задавая контраст. Проще говоря, люди охотнее купят товар за 3900 рублей, если рядом значится «обычная цена – 6700 рублей», чем за 3500 рублей, но без указания более высокой «обычной» цены. Указывая старую и новую цену на одном ценнике, разводите их как можно дальше. Скидка кажется покупателю тем больше, чем дальше друг от друга по горизонтали находятся прежняя и новая цена (в пределах разумного). Вспомните: когда вам нужно показать что-нибудь большое, вы разводите руки в сторону, а не по вертикали^[33].

Если скидок нет, можно написать рядом референсную цену. Покупатель все равно будет сравнивать продукт с другими предложениями, хочет того компания или нет. Но кто его знает, с чем именно будет сопоставлять предложение мозг потребителя, оставленный без присмотра? Не дай бог, с дешевыми аналогами. Поэтому задача бизнеса – перехватить инициативу и самостоятельно установить «правильные варианты» для сравнения.

Не обязательно сравнивать свое предложение с аналогами прямых конкурентов. Пара примеров от Жива Кармона: IKEA сопоставляет стоимость кофемашины и стоимость парковки; New York Times, будучи одной из самых дорогих газет, сравнивает стоимость номера с мороженым.



Рисунок 20

«Волшебные девятки» на конце тоже работают. Особенно в случае спонтанных малозначимых покупок, не слишком значимых для потребителя. Они эффективны не потому, что цена уменьшилась на рубль, а в силу того, что изменилось левое число. Переход от 3000 к 2999 оказывает влияние, а переход от 2900 к 2899 – не особо. Мы читаем слева направо и начинаем кодифицировать размер числа, начиная с первой, самой левой, цифры. Именно она задает мозгу величину числа, заодно выступая в роли якоря.

Правда, «девятки» целесообразны на рынках B2C, где решения принимаются быстро. В B2B скорее работает эффект фрейминга – очарование магией точных цифр. Фраза «Точность – вежливость королей» приписывается Людовику XVIII и относится к началу XIX века, хотя в те времена даже знание, который сейчас час, считалось излишеством. Так, английское правительство лишь к концу века, в 1880 году, установило единое время по всей стране. До этого время могло отличаться на несколько часов даже между соседними городами. Ведь какая разница, который час в паре сотен километров? Не другая планета, конечно, но – очень далеко.

В наши дни, напротив, для многих серьезный вопрос: пойти на обед в 13:00 или в 13:10? Точные цифры привлекают внимание. Если клиент предложит позвонить ему в 12:52, вы отнесетесь к этому серьезнее, чем при словах «набери после часа». Более того, подобная конкретика автоматически создаст образ клиента – хоть и педанта, но в то же время делового и занятого человека [34].

Магия точных цифр столь велика, что никто не удивляется, когда государство определяет прожиточный минимум с детализацией до рубля, знает нормы потребления яиц вплоть до сотых. Цифры с дробными нестандартными делениями, такие, как 286,7, вызывают безотчетное доверие. Они выглядят реалистичнее – кажется, будто произведен точный расчет и компания поставила минимально возможную маржу.

Сами цифры лучше записывать максимально просто. Фил Барден приводит пример тестирования трех видов написания цен в меню ресторана: «10€», «10 евро» и «10». Результат: заказы по меню без упоминания «евро» или «€» оказались на 5 евро дороже. Выражение «боль расставания с деньгами» вовсе не фигурально, а без значка валюты или слова «евро» видеть цену немного легче.

Более того, Кит Коултер обнаружил зависимость между количеством слогов в числе и его воспринимаемой величиной для покупателя. Чем проще число прочесть, чем оно короче – тем меньшей кажется цена в восприятии покупателя.

Общее правило орфографии цен – покупатель обращает внимание не на «низкую стоимость».

Покупателю нравятся сигналы о том, что цена снижена.

Глава 8

Встреча с покупателем – техники влияния

Цель встречи с клиентом

Эффект Франклина

Старый-престарый анекдот гласит: «Прочтя, что пить и курить вредно, я бросил. Что именно? Читать». Как всегда, это не столько анекдот, сколько реальная модель поведения людей. Убеждения «в лоб» не работают.

В 2003–2005 годах в 36 школах США проходил масштабнейший эксперимент по формированию привычки заниматься спортом у школьниц средних классов, в котором приняло участие около 9000 девочек.

Было задействовано все: на еженедельной основе рассказывали о важности физического развития, давали информацию о пользе и вреде для здоровья, предлагали конкретные рекомендации, что и как делать, совместно с местными сообществами организовывали спортивно-оздоровительные кружки, соревнования и прочая, и прочая. Были включены и внутренние стимулы – индекс массы тела измерялся постоянно. В качестве контрольной группы выступали ученики других классов этих же школ.

С учетом того, что проблема ожирения в Америке реальна, масштаб эксперимента объясним. И что же? А ничего. Огромный проект федерального уровня по просвещению и изменению поведения людей, по сути, провалился. Даже в отчетных документах стоит – «достигнуты скромные результаты». Созданы все условия – а эффекта нет.

Аналогично в 1990-х годах Национальный институт онкологии вел масштабную многомесячную программу общественного просвещения с 4000 выбранных наугад подростков из школ Сиэтла. Спустя два года после окончания школы 29 % принявших участие в исследовании

курили. В контрольной группе – той, где никаких мероприятий не проводилось, – курили 28 %.

Убедить людей, особенно в массовом, а не индивидуальном порядке, крайне сложно. Более того, часто это и не нужно.

Поступки формируют предпочтения, а не наоборот.

Поэтому главная цель процесса продаж – любыми способами заставить клиента купить в первый раз.

Наш мозг создавался не для операций с абстрактными символами. Его основная задача – формирование и управление сложными формами поведения.

Когда мы наблюдаем за человеком в рекламе, мозг активизируется, как будто бы мы сами выполняем аналогичные действия. Но степень такой активности в разы меньше, чем когда мы совершаем действие самостоятельно. Поэтому человек много лучше учится на личном опыте. Быстрее запоминает поведение, а не мысли. Убежденность, будто мнение человека ведет к покупке, зачастую неверна. Мы покупаем что-то, и сам факт покупки формирует отношение к продукту.

Как писал Дарил Бем, автор теории самоатрибуции, люди часто говорят: «Я ем черный хлеб, потому что его люблю», хотя на самом деле должны говорить: «Я люблю чёрный хлеб, потому что его ем». Наши прошлые действия – ориентир для будущих поступков.

В психологии влияния это называется «эффектом Бенджамина Франклина». Согласно легенде, американскому политику как-то раз пришлось попросить редкую книгу у коллеги, который его на дух не переносил. Однако после вежливой просьбы Франклина отношение со стороны знакомого резко поменялось, и они подружились. Такая вот

милая история, достойная Дейла Карнеги.

Но скорее всего – истинная. Если мы делаем неприятному человеку одолжение, мозг, пытаясь оправдать наше поведение, выстраивает цепочку мыслей: «Он мне не нравится, но ведь я помогаю ему. Значит, он не так уж плох, в нем есть какие-то достоинства».

Эффект Франклина проверяли экспериментально. Дэвид Мак-Рейни приводит эксперимент Джима Джекера и Дэвида Лэнди, в ходе которого актер, изображавший ученого, вел себя с участниками нарочито грубо. По окончании эксперимента он обратился к части испытуемых с просьбой вернуть деньги, которые сам же и дал им в качестве оплаты за участие в исследовании. К другим с той же просьбой обратился актер, изображавший роль нейтрального ассистента. Аргументация в обоих случаях одинакова: потрачены личные средства, а исследовательский фонд университета на исходе.

Все испытуемые, надо отдать им должное, деньги вернули, а перед уходом заполнили анкету, где в том числе содержалась просьба указать свое отношение к экспериментатору. Те, кто вернул деньги секретарю, поставили 4,4 балла из 12. А вот участники, которые отдали вознаграждение по просьбе экспериментатора, поставили ему оценку в 7,2 балла.

Порой в ходе проекта нам нужна помощь не самого приятного коллеги. И вот мы всё откладываем, откладываем поход к нему, а в результате нарываемся на дедлайны. Лучше просите помощи сразу. Благодаря эффекту Франклина ваши отношения могут улучшиться. В любом случае – риска нет никакого. Хуже они вряд ли станут.

Поступки формируют предпочтения. Чтобы человек стал лояльным покупателем – вначале он должен купить продукт. Делайте акцент на промо, freemium, trial, упрощенных версиях. И, кстати, имейте эти версии.

**Лучше один раз убедить использовать продукт, чем десять раз
показать рекламу.**

Боль клиента и рост среднего чека

Итак, вы пришли на прием к врачу. Заходите в кабинет, садитесь. Не успеваете произнести ни единого слова, как доктор говорит: «У вас поллиноз. Будем проводить патогенетическую и симптоматическую терапию». После чего выписывает рецепт на антигистаминные препараты и пару глюкокортикостероидов. И добавляет: «С вас 3500 рублей».

В исключительно редких случаях вы восхититесь моментальной диагностикой и быстрым решением врача. Более вероятной реакцией будет возмущение: «Да откуда он знает, что со мной. Ведь я ничего не рассказал и меня не обследовали». Если доктор даже не спросил о симптомах, уровень доверия к диагнозу будет небольшой. Не факт, что вы вообще последуете его рекомендациям.

Но большинство компаний действует строго по описанной схеме. Завидев клиента, начинают кричать: «Ага! Смотрите, что у нас есть. А вот то, что вам нужно. Покупайте!» Не делая ни малейшей попытки узнать о причинах, побудивших покупателя обратиться к ним.

Продавать продукт, пока вы не спросили о проблеме клиента, – дурной тон.

Хотя бы сделайте вид, что постарались узнать. Это изменит отношение как к нам, так и к нашему продукту. Малкольм Гладуэлл отмечает, что основная часть судебных исков к докторам вовсе не следствие врачебной ошибки. Чаще всего люди судятся из-за небрежного, хамского, с их точки зрения, отношения врача.

И так везде. Венчурные капиталисты (я как бывший руководитель венчурного фонда подтверждаю) больше доверяют не стартапам, показывающим лучшие результаты, а тем, кто регулярно и в полном объеме информирует, как у них идут дела.

Если человек поступил не лучшим образом, но мы уверены, что он старался, уделил нашей проблеме массу внимания, создается ощущение «он сделал все, что мог»^[35]. Даже негативный результат не всегда подрывает доверие.

Но и тот факт, что мы узнали потребность клиента, вовсе не значит, что на следующем шаге надо любыми силами обеспечить рост среднего чека. Даже если методов убедить, подтолкнуть потребителя к покупке достаточно много.

На практике цель «рост выручки», спустившись до рядовых менеджеров по продажам, трансформируется в задачи убедить клиента купить более дорогой товар или дополнительно впихнуть ему еще несколько продуктов.

С реализацией этой цели мы постоянно сталкиваемся на практике. «Возьмите этот – тут более мощная камера», «Давайте дополнительно подберем чехол», «Еще надо бы помыть двигатель». С точки зрения покупателя, погоня за «ростом среднего чека» выглядит достаточно противно.

Причем давление на клиента отнюдь не всегда приводит к желаемому результату. Воздействие внешних факторов чаще всего не меняет, а усиливает текущее состояние. Даже боль физическое насилие по отношению к пугливому человеку окажет умиротворяющее воздействие. А попытка стукнуть гопника сделает его еще более агрессивным.

Роберт Сапольски приводит пример: ученые вводили тестостерон самцам мартышек-талапойн, находящимся в середине иерархии стада. И что? Уровень агрессии повысился и подкрепленные гормонами мартышки ринулись в борьбу за лидерство?

Нет. Лидера они опасались по-прежнему. Зато начали намного более злобно вести себя по отношению к тем, кто находился ниже их по иерархической лестнице.

Если давить на сжавшегося в угол покупателя, он еще сильнее сожмется в своем отказе. Но и плюнув, отойти от клиента тоже не лучший выход. Эффективнее всего – «раскачивание» усилили, давление ослабили. Затем повторить.

Кстати, эффект «ближе-дальше», как отмечает Роберт Сапольски, имеет древние эволюционные корни, почти все брачные танцы начинались с этих простейших движений. И

сохранились у человека. Настойчиво добиваться внимания партнера во время флирта не лучшая идея. Правильно показываем заинтересованность, отдаляемся, возбуждая интерес.

Так что увеличить средний чек можно. Только сперва придумайте решение: как это сделать, сохранив удовлетворенность потребителей, а не просто ставьте задачу в KPI консультантов. Большинство продавцов не станут думать. Им безразличны капитализация и долгосрочные планы компании. Дабы получить премию, они будут именно «впаривать».

В идеале – увеличивайте не объем покупки, а объем обслуживания. Мир переходит к экономике впечатлений. Давайте больше, нежели обещали, создавайте приятные воспоминания. Если строите бизнес надолго – это более выгодная стратегия.

Лояльные покупатели – это не только повторные покупки, но еще и незапланированные подарки со стороны Вселенной. Так, один из моих любимых фильмов «Бойцовский клуб». Помимо того что картина замечательна сама по себе, она содержит жесточайший продакт плейсмент. Точнее, в фильме постоянно мелькают стаканчики кофе Starbucks. Даже не так, в каждой сцене «Бойцовского клуба» присутствует стаканчик Starbucks.

Когда я стал исследовать данную тему, то в интервью Дэвида Финчера обнаружил прекрасное. По словам режиссера, после переезда в Лос-Анджелес он сбился с ног, разыскивая хороший кофе. Его не было нигде, пока не появился Starbucks. Поэтому перед съемкой фильма Финчер отправил в компанию сценарий и предложил идею с вездесущими стаканчиками в качестве легкого фана.

То есть от Starbucks требовались не деньги, а всего лишь милостивое разрешение использовать в фильме стаканчики с их логотипом.

Финчер приехал в ЛА в 1984 году. Фильм вышел на экраны в 1999-м. Настоящие поклонники вашего бренда даже спустя 15 лет могут неожиданно преподнести приятный сюрприз.

Фирмы, озабоченные максимизацией прибыли здесь и сейчас, о лояльности и бренде, которые принесут дивиденды в далеком будущем, обычно не думают. Возможно, поэтому будущее для таких компаний и не наступает.

Хотя стремление соблюсти интересы клиента и увеличить объем впечатлений отнюдь не исключает использования психологических техник влияния во время встречи с покупателем. И первым делом необходимо правильно спланировать контекст этой встречи.

Контекст, подталкивающий к покупке

Муха в писсуаре

Мы идем по улице. Вдруг кто-то, пробегая мимо, толкает нас. «Чертов придурок!» – скорее всего, бурчим мы ему вслед.

Мало кому придет в голову мысль: «Боже мой, что случилось? Надеюсь, у него все будет хорошо». Ведь обычно люди не бегают как сумасшедшие, распихивая прохожих. И если так поступим лично мы сами, значит, случилось нечто экстраординарное. Практически всегда причины поведения лежат в конкретной ситуации. Что-то случилось – и человек несетя как угорелый. Сергей Довлатов писал: «Человек человеку, как бы это получше выразиться, – табула раса. Иначе говоря – все, что угодно. В зависимости от стечения обстоятельств».

Слова «повлиять» или «убедить» рисуют в голове картинку, как мы что-то логично и эмоционально рассказываем, машем руками, и в конце концов человек становится на нашу точку зрения. Да, так тоже бывает, но чаще более эффективно не говорить, а изменить окружающую ситуацию так, чтобы она сама по себе подталкивала к нужным действиям.

Чтобы доказать данное утверждение, поговорим о мужских туалетах пятого по величине аэропорта Европы – Схипхол. В период реконструкции терминалов в каждом писсуаре там нарисовали муху. Только для мужчин это не муха. Это – вызов. Надо попасть в цель. Мужчины стали внимательнее. Их действия – точнее. Аад Кибум, ответственный за эксперимент, провел полевое тестирование – разбрызгивание снизилось на 80 %. Тут не просто сокращение времени работы уборщиц и экономия моющих средств – это резкое повышение чистоты туалета в период между уборками.

Контекст присутствует всегда.

Например, скажите, насколько вы в целом счастливы и довольны своей жизнью? Вопрос, конечно, сложный. Поэтому можно сформулировать его по-другому. Какая погода стоит у вас за окном? Это реальный факт: ответ людей на вопрос об их ощущении счастья напрямую зависит от того, какая сейчас погода. Мы – существа дневные. Поэтому ветер, дождь, голые ветви деревьев ведут к старой, доброй осенней депрессии. А солнечный свет положительно влияет на наше настроение и поведение. Михаэль Каннингем в течение ряда случайно выбранных весенних дней изучал размер чаевых и погоду за окном чикагского торгового центра. И да, в солнечные дни люди более щедры. Погода является одним из факторов, который всегда присутствует в нашей жизни, порой прямо влияя на продажи. Снижение температуры всего на 1 °С ведет к росту покупок обуви, свитеров и кофт на 5 %. В январе 2018 года из-за циклона Bomb продажи обуви на северо-востоке США увеличились на 32 %, перчаток и шарфов – на 65 %. Разумные магазины, планируя закупки, учитывают прогноз погоды.

Выше, в разделе «Орфография стоимости», я рассказывал, что контекст записи на ценнике – ввод референсных цен – позволяет снизить воспринимаемую стоимость товара. Однако контекст ситуации оказывает влияние на людей во всех сферах. Помимо погоды, существует множество факторов, которые управляют нашим поведением.

Хотите больше мозговых штурмов? Поставьте флипчарты и положите желтые наклейки. Увеличить взаимодействие между сотрудниками? Сделайте больше пространств, где можно сидеть и общаться. Раздражают долгие выступления на совещаниях? Поступите как генерал Гас Пагонис, руководивший тыловым снабжением армии США во время операции «Буря в пустыне». Проводите все совещания стоя. Аналогичным образом, кстати, поступают и в Кремниевой долине.

Не тратьте силы, придумывая, как поубедительнее уговорить покупателей что-то сделать. Подумайте о том, как изменить окружающую среду, чтобы желаемое действие стало интереснее или проще с точки зрения клиента.

Даже собственные, личные достижения часто связаны с изменением мира вокруг нас. Исследования Тодда Хиттертона и Патрисии Николс

показывают, что 36 % успешных крупных изменений связаны с переездом на новое место – то есть с кардинальной сменой контекста.

Первое, чем создается контекст восприятия ситуации, – ее название.

Фрейминг названия

Итак, мы пошли кормить уток. Кидаем им хлеб – и вдруг замечаем, что к отдельным крошкам, отпихивая уток, подлетают наглые вороны. Это глупо, но вороны начинают нас раздражать. Мы кидаем хлеб в сторону от них, стремясь, чтобы он достался уткам. Избавиться от раздражения достаточно просто. В следующий раз скажите себе: «Я иду кормить уток и ворон». Этот замечательный пример от Сета Година демонстрирует убийственную силу правильных названий.

Чтобы изменить отношение к ситуации, нужно всего лишь назвать ее по-другому.

- Название влияет на поведение людей. «Он – знаток SMM», «Наш бухгалтер постоянно тупит». Мы все время навешиваем на других людей ярлыки. Это удобно. Размышлять, какие качества в какой ситуации проявляются, – долго и скучно, а вот ярлыки сильно упрощают взаимодействие с людьми.

Использование ярлыков – отличный способ манипуляции. Шаг первый: высказываем уверенность в наличии у другого человека нужной нам особенности. Шаг второй: просим этого человека о чем-то, называя его носителем данного качества.

Работает с детьми – те, кого называли «внимательными к красоте письма», начинали учиться писать даже в свободное время. Работает и со взрослыми – люди, которым сообщили, что они соответствуют категории «добропорядочный гражданин», на 15 % чаще принимали участие в ближайших выборах.

Даже без экспериментов – когда мы в детстве надевали костюм и воображали себя героем из книжки, то и вели себя соответственно

этому герою. Поэтому в кабинете с названием «Лаборатория генерации идей» будут рождаться идеи. А в «Переговорной № 2» – идти переговоры.

- Название меняет отношение к ситуации. Начну со старого анекдота. Матч по легкой атлетике СССР – США. Бегут двое. Американец победил. Советские газеты сообщают: «В беге на 100 метров советский спортсмен пришел одним из первых. Американский бегун был предпоследним». Формулировки задают рамки, направляющие восприятие ситуации, а затем и наше поведение.

В эксперименте Амоса Тверски, проведенном в медицинской школе Гарварда, врачи выбирали между хирургической операцией и радиотерапией при лечении рака легких.

Одним сообщалось, что при операции «месячный уровень выживаемости 90 %». Другим «смертность составляет 10 % в первый месяц». По сути одно и то же. Только в первом случае хирургическое вмешательство выбрали 84 % врачей. Во втором – 50 %.

- Название подталкивает к нужному выбору. Фрейминг названия отлично работает в рекламе. Здесь в большинстве случаев информация должна подаваться исключительно в позитивном (исходя из потребностей клиента) ключе. Сравните пары фраз.

- «Хотите спать больше?» или «Потеряли сон?»

- «Гамбургер с 20 % жира» или «Гамбургер 80 % фэт фри».

- Название определяет характер взаимодействия в коллективе. В экономике есть игра «дилемма заключенного». Два человека в условиях ограниченной информации должны выбрать наилучшую стратегию взаимодействия.

Для половины участников эксперимента Варды Либерман и Ли Росса эту игру назвали «Уолл-стрит». Для другой половины – «Игрой в коммуну». Все прочие условия одинаковы. Единственное отличие – название. Только во втором случае победили в два раза больше участников, так как выбирали стратегию кооперации, являющуюся выигрышной для данной дилеммы.

Важность названий понимают даже самые строгие формалисты в компании – бухгалтеры. Как отмечает Дарелл Хафф: «слово «излишки» выглядит отвратительно... Комитет по учетным процедурам Американского института бухгалтеров советует: используйте описательные термины – такие, как «нераспределенная прибыль».

«Как корабль назовешь, так он и поплывет». Фраза капитана Врунгеля давно стала крылатой, но оттого не менее справедливой. Причем название – лишь видимая вершина ситуации. Большая часть контекста, формирующего поведение покупателя, скрыта от глаз как компании, так и клиента.

Виды контекста

Большинство людей не знают, чего хотят, пока не увидят это в контексте. Да что говорить о выборе в магазине. Порой мы даже не знаем, что делать со своей жизнью – пока не увидим друга, который делает то, что, по нашему мнению, должны делать мы сами.

- Влияет контекст продажи. Престижный антураж магазина в историческом центре выступает для мозга покупателя автоматическим объяснением, почему мы должны платить за аналогичную банку колы дороже, чем в сетевом дискаунтере на кольцевой автодороге вокруг города.

- Влияет контекст жизненной ситуации клиента. Мы мыслим стереотипами, так удобнее. Легко навешиваем ярлыки – «лжец», «обманщик», «вор», – которые характеризуют поведение человека в целом. Только когда подросткам предоставлялись разнообразные возможности вести себя нечестно – взять со стола небольшую сумму денег, соврать экзаменатору с выгодой для себя, подделать собственные оценки, – ложь в одной ситуации не являлась предиктором обмана в другой. Честность тоже зависит от контекста.

Понять контекст жизненной ситуации – значит, понять причины поступков клиента. Допустим, вино. Лично я могу купить его:

- для себя домой;
- для себя в ресторане;
- в ресторане для девушки;
- когда иду на день рождения, в подарок;
- когда иду на вечеринку и меня попросили купить алкоголь.

И хотя во всех случаях я – один и тот же, куплены будут пять разных вин (поэтому, как сказано ранее, для правильной сегментации надо знать ответ на вопрос «почему», а не «кто» покупает продукт).

Развивая алкогольную тему. Комбинация «ситуационный контекст – позиционирование» вообще способна переворачивать любые свойства продукта. В Англии ром не пользуется особенной популярностью. Но Bacardi пьют. Потому что для англичан Bacardi – не ром, а микс для коктейлей на вечеринках.

- Влияет контекст потребления. Обычно человек съедает все, что положено на тарелку. Если положить на 15–20 % больше или меньше – человек съест на 15–20 % больше или меньше, а не оставит на тарелке и не попросит добавки. Поэтому при диетах рекомендуется держать дома лишь небольшие тарелки, зато воду наливать в большие кружки.

- Влияют мелочи контекста, на которые покупатель не обращает сознательного внимания. В эксперименте Дональда Лейрда респондентам предложили выбрать из четырех идентичных пар чулок одну понравившуюся. Единственное отличие – легкий аромат, и именно с ним один тип чулок выбирали чаще других. Люди же говорили о качестве нитей, мягкости, блеске – о чем угодно, кроме запаха. Его наличие в принципе заметили лишь шесть человек из 250.

Обычно влияние контекста вообще незаметно. Чтобы доказать, включусь в эпическую битву между теми, кому жарко, и теми, кому дует.

Раскрою карты незамедлительно – я на стороне тех, кому жарко. Окна желательно открывать. Углекислый газ, конечно, необходим – именно рост его концентрации, а вовсе не недостаток кислорода побуждает нас сделать вдох. А когда его уровень запределен, мы тонем или нас душат – организм понимает, что жить осталось самое большее несколько минут. Что, в свою очередь, ведет к мощнейшему выплеску гормонов и агрессивной защитной реакции.

Когда душно в переговорке – это не совсем то же самое, когда тебя душат в переулке. Но, тем не менее, уровень агрессии все равно возрастает. В закрытых помещениях, с большим количеством людей, СО₂ растет быстро. Следствие – повышенная утомляемость и головная боль. По возможности старайтесь проводить переговоры в проветриваемых помещениях.

Так что отрываю от сердца личный лайфхак. Когда на улице стоит хорошая погода, я приглашаю партнеров провести переговоры, прогуливаясь в ближайшем парке. Убивается масса зайцев – легче дышится и думается, полезно для здоровья, разговор идет в более неформальной и дружеской атмосфере, а главное – такие переговоры партнеры запоминают надолго.

Вообще сила контекста настолько велика, что способна бороться даже с вредными привычками. Так, во время войны во Вьетнаме почти половина солдат армии США употребляла наркотики. От 10 до 15 % военнослужащих – героин. Власти США были в тихом ужасе: в страну, по окончании службы, должны были вернуться тысячи наркоманов – молодых мужчин, прошедших опыт боевых действий.

Но, как отмечают Дэн и Чип Хизы, ничего страшного не произошло. В среднем через год после демобилизации на регулярной основе наркотики принимали около процента бывших военнослужащих, что было сопоставимо с данными по всей стране. Причина – в изменении среды. Вместо военных действий, мужского окружения и постоянных опасностей – друзья детства, новая работа, учеба, подружки и куча других социальных норм «своей» группы. Проще говоря, во Вьетнаме наркотики принимать нормально, а дома – нет.

Как правильно заметил Михаил Зощенко, в хороших условиях люди хороши, в плохих – плохи, а в ужасных – ужасны. Поэтому нужно создавать контекст таким образом, чтобы подтолкнуть людей к нужному нам поведению.

Например, поставьте на стол в офисной кухне тарелку с бананами и апельсинами. Бананы закончатся первыми. Не потому, что вкуснее. Не потому, что желтые. А потому, что их легче чистить. Это «принцип банана» от Тани Луна и Джордана Кохена:

Если хотите, чтобы люди совершили какое-то действие, облегчите выполнение этого действия.

Все знают, что на сайтах «надо делать покупку в один клик». Но редко задумываются о том, что упростить ситуацию, подтолкнув людей к принятию выгодного нам решения, можно везде.

Чтобы изменить поведение, облегчите путь к нужному варианту или максимально затрудните принятие невыгодных для вас решений. Люди, видя деньги, хватают их и убегают – банкоматы в начале заставляют вытащить карточку. Крышки лекарств выпускаются с защитой от детей. Мой автомобиль заводится, только когда я жму на тормоз. Если сидеть в опенспейсе в наушниках – отвлекать посторонними вопросами станут значительно реже. А спиннеры и маленькие игрушки в переговорных сокращают время просмотра телефонов сотрудниками.

Однако как бы мы ни меняли контекст ситуации покупки – с помощью облегчающих или, наоборот, затрудняющих факторов, – одно стоит оставить неизменным. Клиент всегда должен полагать, будто ситуация находится под его полным контролем.

Иллюзия контроля

Стив Дворкин изучал действие наркотиков на крыс. Нажав на педальку, крыса получает кокаин. В итоге умирает от истощения, так как постоянно жмет на педальку, забыв о еде и сне. Эту историю об искусственной стимуляции центра удовольствия я впервые услышал, когда мне было лет двенадцать. Сильно впечатлился и к любым наркотикам до сих пор отношусь крайне настороженно.

Думаю, вы тоже знаете об этом эксперименте. Но немногие в курсе, что там была еще одна крыса. В соседней клетке. Только без педальки. Ей тоже давали кокаин – тогда же, когда его «заказывало» первое животное. Так вот. Вторая крыса умирала быстрее.

Схожие эксперименты, правда, уже без кокаина и смертей, проводились на людях. Примерно с тем же результатом. И людям, и крысам важно чувствовать свою власть над ситуацией. Мы испытываем стресс, находясь под воздействием факторов, на которые не можем повлиять.

Представьте – вы тащитесь в пробке. Другая машина хочет влезть в ваш ряд. Вы – хороший человек и пропускаете ее. Возможно, вас даже поблагодарили, моргнув аварийкой.

Немного другой случай. Водитель автомобиля, едущего перед вами, пропускает машину, которая встраивается перед ним. И это уже раздражает.

Это мысленный эксперимент от Дэна Ариэли, и в нем смешано сразу несколько факторов. Когда вы пропускаете машину – контроль над ситуацией находится в ваших руках. Более того, благодарность тоже достается вам. Если же машину пропускает другой водитель, возникает ощущение, будто бы кто-то поживился за ваш счет.

Нам настолько важно ощущать возможность управления ситуацией, что мы постоянно находимся в плену иллюзии контроля.

Так, в детстве я был уверен, что любимая футбольная команда проигрывает, когда я смотрю телевизор. Поэтому в особо напряженные моменты отворачивался, дабы минимизировать свое «негативное

влияние». С тех пор я подросток, но, когда жена в казино выиграла несколько ставок подряд, в дальнейшем просил ставить именно ее. Ведь у нее – «счастливая рука». Ну а со словами «это случилось потому, что ты накаркал» мы все сталкиваемся постоянно. Нам нравится ощущение, что всё под контролем. Поэтому мы начинаем его воображать.

Уверенность в наличии управления фактором стресса меняет отношение к нему. Скажем так: мы намного дольше и спокойнее будем сидеть в маленьком замкнутом помещении, понимая, что в любой момент, по желанию, можем выйти. И совсем другое дело, когда нас в это помещение запрут на неопределенное время.

Люди верят, что контролируют ситуацию – даже в тех случаях, когда от них вообще ничего не зависит.

В эксперименте Эллис Лангер половине испытуемых предложили выбрать лотерейные билеты, другой половине их выдали. Сам факт – сделан ли выбор самостоятельно или лотерейный билет вручен экспериментатором – никак не влияет на шансы победить. Однако, когда за два дня до розыгрыша участникам предложили поменять их билеты на другую лотерею (с большей вероятностью выигрыша), участники, самостоятельно выбиравшие билеты, оценивали их дороже и чаще отказывались менять. Иллюзию контроля крайне желательно вводить в контекст ситуации, особенно продавая сложные решения. До момента оплаты (а лучше и после) клиент постоянно должен чувствовать, что управляет положением: может изменить заказ, отказаться от него или внести дополнения. Для создания подобной иллюзии попробуйте использовать кнопки-плацебо.

Кнопки-плацебо

Президент США Линдон Джонсон постоянно выражал недовольство температурой в салоне президентского самолета. Посылал секретарей

к летчикам с просьбой сделать то потеплее, то похолоднее. В конце концов специально для него установили поддельный термостат и дали возможность президенту самому «регулировать» температуру. Жалобы прекратились.

Скорее всего, байка. Я обнаружил ее начало на YCombinator, откуда она перекочевала на Reddit со ссылкой на сайт национального музея ВВС США, где и находится тот самый «Боинг».

Но мы действительно всю жизнь жмем на кнопки. Тыкаем в пульт управления телевизором, лифтом, смартфоном. Нажимаем на кнопку вендингового аппарата и получаем бутылку с водой. Мы не в курсе, что происходит внутри. Может, там сидит пигмей, который выкатывает бутылочку? Нам это не важно. У людей сформирован условный рефлекс – мы привыкли нажимать на кнопки и получать результат.

Поэтому некоторые кнопки существуют просто так. Они ни на что не влияют и нужны лишь для нашего спокойствия. Это кнопки-плацебо. Частный вариант ошибки «после этого – значит, по причине этого».

В США когда-то маленькие кнопки у пешеходных переходов переключали сигнал светофора. Сейчас это делает компьютер, кнопки отключены. Но люди продолжают нажимать на них и получают подкрепление – сигнал светофора меняется. Хотя он поменялся бы в любом случае. В середине 2000-х годов более 2/3 от всех кнопок пешеходных переходов Нью-Йорка выступали только в роли плацебо.

То же и в офисах – настенные термостаты часто висят просто для красоты. Сотрудники крутят их и успокаиваются, а компания экономит деньги.

Кнопки-плацебо позволяют людям ощутить контроль над происходящим. Сформированный условный рефлекс заставляет поверить в то, будто после нажатия кнопки какой-то эффект все-таки возникает. Ставьте кнопки «обновить», «оптимизация быстродействия», «калибровка», «повышение точности» и т. п. – рефлекс заставит людей вообразить желаемый результат.

Что бы мы ни делали с контекстом, покупатель должен пребывать в полной уверенности, что он тут – главный и окончательное решение

всегда останется за ним.

Создав среду, где происходит взаимодействие с клиентом, пора задуматься о применении частных уловок психологической инженерии бизнеса, способных повлиять на поведение покупателя. Разберем самые популярные из них.

Лицом к лицу. 12 уловок момента продажи

Идиот на чердаке

Человек человеку – волк. Это так. Наши предки на протяжении миллионов лет жили небольшими группами. Встреча с незнакомцем в лесу скорее окончилась бы ударом дубинкой, а не совместными посиделками у костра.

Мы существа слабовооруженные, но агрессивные. Собственно говоря, Homo Sapiens один из самых агрессивных млекопитающих. Ожидаемый уровень летальной агрессии у нас составляет примерно 2 % два убийства на сотню смертей. Средний показатель по 1024 видам млекопитающих – три убийства на тысячу смертей.

Интуитивно кажется, что, встретив нового человека, мы отнесемся к нему нейтрально. Это не так. Базовая модель поведения с незнакомцами: никому нельзя доверять.

Пока не доказано обратное: те, кого мы не знаем, – враги. А к врагам мы не испытываем никакой эмпатии. Вставать на их точку зрения не будем. Из этого минуса надо вытаскивать первую встречу с клиентом.

А еще человек пуглив. Когда я учился писать художественные романы, меня предупредили об опасности стереотипа «идиот на чердаке». Он берет начало из малобюджетных фильмов ужасов, когда глухой и ненастной ночью, заслышав непонятные завывания на чердаке заброшенного дома, главный герой включает фонарик и лезет проверить – что там. В то время как любой нормальный человек сделал бы все, чтобы оказаться от этого дома подальше.

Пойти в незнакомое место – все равно что залезть на страшный чердак. Покупатель, войдя в магазин, немного встревожен. Он не в безопасном месте, не дома. Кругом – незнакомые люди. Появление консультанта с вопросом повышает уровень стресса. Когда мы настороже, то в любой новой ситуации видим угрозы.

Поэтому тренинги, как правило, начинаются веселыми, расслабляющими упражнениями, позволяющими участникам группы

познакомиться. Ораторам советуют начинать с шутки.

Так что стандартный вопрос на первой встрече по бизнесу: «Как добрались?» – не так уж и глуп. Более того – лучше расширить вступление, продлив незначущий разговор «о погоде» на несколько минут. Создается ощущение близости, вырабатывается полезный окситоцин. Идея представить себя в роли крутого бизнесмена, сразу берущего ситуацию за рога и переходящего к делу, – не лучший вариант.

Аналогично и консультанты, чат-боты должны быть предельно внимательны и вежливы. Вначале взаимодействия необыкновенно легко столкнуть эмоции покупателя в сторону негатива. Вообще эмоциональное состояние клиента надо знать. Когда покупатель визгливо кричит на баристу, это определить легко. В цифровом мире выяснить настроение покупателя сложнее, но тоже возможно. Например, Google определяет волнение пользователей на основании характера ввода запросов и изучения полученной в ходе поиска информации. Узнав, что клиент раздражен – действуем дальше. К примеру, некоторые call-центры переключают нервных клиентов на специально отобранных устойчивых и внимательных операторов.

Для начала успокойте покупателя. Ну а затем можно переходить к продажам.

Техники казино

К сожалению, покупатель часто знает, чего хочет. Идет за хлебом, хотя у нас скоро сгниют все помидоры. Такая целеустремленность раздражает. Дабы «впихнуть что-нибудь ненужное», необходимо сбить фокус клиента.

Мягкий вариант: расширить первоначальную цель покупателя с первых шагов. Рекламирывать при входе в отдел магазина (или на раздел сайта) не «кроссовки», а «спортивную одежду на каждый день». Это увеличит шансы на покупку нескольких товаров из одной категории.

В роли спускового крючка могут выступить и косвенные стимулы, обращенные к подсознанию. В эксперименте Эрика Джонсона и Наоми Мандел испытуемые, видевшие в качестве фона интернет-магазина пенсы на зеленом фоне, предпочитали выбирать более экономные

варианты дивана. Участники, которым демонстрировался фон в виде пушистых белых облаков, напротив, чаще покупали комфортную и дорогую модель.

Жесткий вариант: запутывать покупателей. Поэтому большинство магазинов время от времени меняют местонахождение отделов, передвигая самые ходовые товары, тот же хлеб, в конец торгового зала.

Находятся компании, возводящие данную технику в абсолют. Costco, американский оператор оптовых складов самообслуживания, достиг в стратегии «кручу-верчу, запутать хочу» небывалых высот. Девиз компании: «Пусть потеряются». По словам Дугласа Ван Праета, магазины сети вызывают сенсорную перегрузку, ошеломляя клиентов огромными торговыми площадями, разветвленными проходами между полками, разнообразием брендов и широчайшим ассортиментом. Новые и популярные товары стратегически размещены в дальней части магазина, а указатели отсутствуют, вынуждая покупателей бродить по залу.

Лучшие в приемах запутывания населения – бизнесы, балансирующие на грани честного отъема денег. Так что стоит запомнить несколько приемов казино.

- Хаотичная планировка. Казино – это лабиринт. Узкие проходы, неясная логика группировки столов, высокие игровые аппараты, ограничивающие видимость.

- Звуковой удар. Треск крутящихся барабанов, звон монет, музыка льющихся денег – формируется чувство: «кругом все выигрывают».

- Искусственно удлиненное потребительское путешествие. Объекты первой необходимости – туалет, еда, обнал фишек – размещены подальше от выхода. Чтобы был шанс еще разок зацепить уходящего клиента.

- Иллюзия контроля над происходящим. Клиент вовлечен в процесс. Надо кинуть кости, дернуть за ручку. Создается впечатление о возможности влияния на результат.

- Иная реальность. Казино – домик без окон и часов. Ничто не должно напоминать игроку, сколько времени прошло с тех пор, как он зашел внутрь.

Меньшее из зол

Лично меня несколько раздражает необходимость долгой торговли в ряде стран с другой культурой. Когда разговор с продавцом начинается с несусветно высокой цены, которую нужно долго сбивать. Я скучаю по фиксированным ценникам, но правы продавцы. Они используют смесь техник якорения, контраста и принципа «меньшего из зол», которые действительно работают, что подтверждается и практикой, и в ходе научных экспериментов.

Хосе Каталан и Стивен Льюис обратились к студентам колледжа с просьбой пару часов поработать волонтерами. Согласился примерно каждый шестой. Что, впрочем, не так уж и плохо.

Первоначальный отказ может стать стимулом к дальнейшему согласию.

Другую группу студентов попросили побыть волонтерами несколько подольше. Поработать по два часа раз в неделю на протяжении двух лет. Отказались (что совершенно естественно) абсолютно все. Но после этого им задали тот же, что и первой группе, вопрос о двухчасовом волонтерстве. И половина сказала «да». Техника повысила эффективность убеждения в три раза.

Так работает принцип «меньшего из зол». Сначала нам предлагают купить что-то дорогое, а когда мы протестуем, делают более умеренное предложение.

Представьте ситуацию: вам предлагают приобрести дорогую технику. Вы отказываетесь. Продавец: «Может, хотя бы возьмете батарейки для пульта? Ведь их вечно не хватает.» Вероятность того, что мы согласимся со второй просьбой, отказав вначале, достаточно велика. Мы чувствуем, что нам уступили, не настаивая и не убеждая. Тогда рождается потребность отблагодарить, купив что-нибудь взамен. Такой вот инвертированный прием взаимного альтруизма.

Делать первоначальные запросы слишком высокими более выгодно, когда речь идет о разовой покупке, а клиент сам заинтересован в товаре. Если же отношения строятся на перспективу и инициатива идет от продавца, лучше поступить наоборот – начать продажи с малого.

Нога в дверях

Просите меньше, чтобы получить больше. Техника известна даже попрошайкам: «У вас рубля не найдется?» Слово «рубли» запускает автоматическую реакцию – просьба оценивается как совершенно необременительная. А вот когда лезем за кошельком – включаются социальные нормы. И мы даем больше.

Убедив покупателя согласиться с небольшой просьбой, можно значительно повысить шансы на крупный заказ через какое-то время.

Представьте – элитный американский пригород. Все как в голливудских фильмах: домики, лужайки, заборчики. К хозяевам приходят из комитета по защите ПДД и просят установить на лужайке перед домом рекламный билборд размером 2 метра на метр с надписью: «Водите осторожнее». Изуродовать, причем абсолютно бесплатно, собственную территорию согласились только 17 % домовладельцев. Что, честно говоря, логично.

Тогда Джонатан Фридман и Скотт Фрейзер чуть-чуть изменили стратегию. Других домовладельцев из того же пригорода попросили прикрепить к окну небольшой значок с надписью: «Будь внимательным водителем». Разрешили практически все – просьба необременительна. Спустя две недели к ним пришли с вопросом об установке огромного рекламного щита. Теперь с просьбой согласились уже 76 % хозяев.

Аналогичных экспериментов предпринято множество. В исследовании, проведенном Патрицией Плейнер, по домам обывателей Торонто ходили добровольцы и собирали пожертвования на благотворительность. Деньги согласились дать 46 % жителей. Другую группу жителей сперва просили поносить значок с эмблемой

благотворительной организации. Почти все ответили согласием. Спустя две недели к ним обратились с просьбой о пожертвовании – и более 90 % жителей согласились стать донорами.

Роджер Дули рассказывает об исследовании, где домохозяйек просили пустить пять ученых к себе в дом на предмет порыться в шкафах. С целью классификации содержимого. Разрешили, очевидно от скуки, около 20 %. Но когда сперва людям звонили и просили ответить на несколько вопросов о хранении вещей, а просьбу прийти в дом озвучивали через пару дней, с ней согласились 56 %. Почти в три раза больше.

Это стратегия «нога в дверях». Первоначальное согласие по маленькому вопросу формирует новую идентичность, которая начинает влиять на поведение человека. Так, в экспериментах люди наклеивали на себя нужный исследователям ярлык («внимательный к ПДД гражданин» в первом эксперименте и «филантроп» во втором), а затем включалась потребность вести себя в соответствии с выбранным образом.

Применять стратегию можно везде. Помощники исследователя Николаса Гуэгена подходили к 378 одиноким девушкам возрастом от 19 до 22 лет. Половину с ходу приглашали в бар, у другой половины сперва интересовались дорогой, а лишь затем звали в бар. Если в первом случае с предложением согласилось 3,3 % участниц, то во втором их количество возросло практически в пять раз – до 15 %^[36].

Подход работает во всех сферах. Даже если нужна помощь коллеги, укажите, что и малейший совет способен сильно помочь проекту. Начиная просить – максимально снижайте «входной барьер».

Продажи новым клиентам лучше начинать с небольшой услуги или недорогого товара, прибегая наиболее рентабельное предложение для следующего шага.

Два иррациональных вопроса

Сколько полезных идей вы уже прочли в моей книге?

Надеюсь, вы задумались. А если бы я сказал: «эта книга дает множество полезных идей», – вы бы пробежали абстрактно-рекламную строчку взглядом, забыв о ней уже в момент чтения. Если хотите убедить кого-то, задавайте вопросы.

Правда, не все вопросы одинаково эффективны. Привлечение внимания к рациональным аргументам, вопросы-допросы: «Почему вы не хотите купить у нас?», «Почему ты не хочешь этого делать?» – не слишком удачны для мотивации людей, сопротивляющихся вашим желаниям.

Лучше, как советует Даниель Пинк, попробовать метод двух иррациональных вопросов.

Итак, клиент уходит от ответа, почему он не готов сделать заказ немедленно. Мямлит, приводит невнятные аргументы, избегает смотреть в глаза. Не стоит дальше убеждать в лоб: «Посмотрите еще раз на великолепные преимущества нашего продукта». Задайте два вопроса.

– Скажите, насколько вы хотите купить наш продукт, по шкале от 1 до 10, где 1 – «не хочу и не захочу никогда в жизни», а 10 – «куплю прямо сейчас»?

Если ситуация складывается не в вашу пользу, не выжимайте однозначный ответ.

Велик шанс, что вы услышите «нет» и процесс переговоров зайдет в тупик. Но человек избегает экстремальных вариантов. Попросив оценить готовность по шкале от 1 до 10, вместо твердого «нет» вы получите «может быть». Уже легче.

Следующий вопрос:

– Почему вы выбрали это число, а не меньшее?

Второй вопрос ведет к разрыву шаблона. Мы говорили об этой технике, перечисляя состояния, когда человек наиболее легко поддается манипуляции. Необходимость объяснять, почему не

выбрано меньшее число, заставляет покупателя думать о плюсах, а не о недостатках продукта. Появляется шанс, что человек отыщет собственные причины, почему он должен согласиться и поступить в соответствии с нашими пожеланиями.

Само собой, не обязательно дословно задавать именно такие вопросы, отдающие социологическим исследованием. Важно лишь переключить покупателя на размышления о достоинствах предложения. Да и в целом – вопросы, вовлекающие в диалог, в среднем всегда эффективнее непрерывного рекламного монолога компании.

Зерно сомнения

Порой человеку сильно нравится другой человек. Или продукт. А вот нам до зарезу хочется, чтобы ему нравилось что-нибудь другое. Естественное желание сказать: «Идиот!» – и вывалить охапку аргументов. Такая стратегия работает, но плохо.

Вообще ситуация сложная. Но есть хитрая тропинка к победе. Не спорьте. Поступите наоборот. Скажите: «Согласен, отличная штука. Назови десять основных причин, почему он тебе так нравится?»

Дальше начнется интересное. Когда человек чем-то восторгается, ему сложно сказать: «Ну, у него только одно достоинство». Но вот найти семь-десять не так уж и просто. Например, перечислите сейчас десять своих положительных качеств.

Нет, правда назовите. Похвалить лишний раз себя никогда не вредно, это я вам – как кандидат психологических наук – ответственно заявляю.

Обычно после 4–6 качеств наступает заминка. И это мы думаем о себе, любимом, а не о каком-то там продукте.

Процесс вспоминания замедляется. Приходится прикладывать усилия. Думать сложно. Найти один-два плюса товара еще можно. А вот семь... Это трудное задание. Пытаясь довести его до конца, мы злимся и переносим ответственность за неприятные ощущения на объект раздумий.

Таким способом можно заронить зерно сомнения, способное прорасти. Человеку сложно признаться: «Что-то мне лень, не могу ничего придумать». Проще сказать: «Хм, а ведь да, не так уж и много плюсов».

Чтобы закрепить успех, активнее, нежели сам человек, поддерживайте названные им достоинства. Хорошие качества, возведенные в абсолют, становятся недостатками. «Не просто недорогой – один из самых дешевых!» Только не переборщите, сохраняйте естественность.

Кстати, точно так же, заставляя пиарщиков хвалить собственный продукт и компанию, держите в уме: важно не число преимуществ, а то, насколько легко их вспомнить.

Движение «вблизь»

Нам важно то, что непосредственно влияет на органы чувств. Эволюционно это объяснимо. Когда соплеменник, сидя вечером в пещере, рассказывает, как видел у реки тигра, наше беспокойство значительно меньше, чем когда мы сами увидим тигра. И даже в этом случае реакция на тигра вдалеке и тигра, вышедшего из соседних кустов, будет сильно различаться.

Чем ближе продукт, чем проще его потрогать, чем ниже барьеры доступа – тем выше его привлекательность.

В экспериментах Антонио Рэнджела ценность гамбургера выросла на 60 %, если испытуемые могли видеть сам сэндвич, а не его фотографию. Так что не спрашивайте, хочет ли гость ресторана десерт. Подкатите к его столику тележку со сладостями – и он сам попросит их.

Например, каждый из нас встречал отталкивающих людей. И у каждого из нас существует круг близких друзей. Обратите внимание: в языке есть слова «близкий» и «отталкивающий». Причем первое – хорошо, а второе – плохо.

Аналогично на уровне жестов. Когда мы видим кого-то, кто нам нравится, чье внимание хотим привлечь, то призываем его жестом сгибания руки в свою сторону. Пытаемся приблизить приятное. Если видим что-то негативное, привычный жест – как бы отталкиваем от себя.

Джозеф Прайстер и Джон Качиоппо демонстрировали людям китайские иероглифы и спрашивали, насколько приятно или неприятно выглядит тот или иной символ. Причем просили то

подносить к себе, то отдалять лист с рисунком иероглифа. Символы, которые «приближались», оценивались более позитивно.

Так что – в живом общении или при съемках ролика – помним, что приближение продукта к покупателю вызовет скорее позитивную реакцию^[37].

Приближать можно не только сам продукт, но и напоминание о нем – то есть рекламу. Идеально, когда информация предьявляется непосредственно в момент принятия решения. Билборд, увиденный пару дней назад, слабо влияет на поведение сейчас.

Роберт Чалдини приводит пример: бары бросали в алкогольные коктейли светодиодные фонарики, сделанные в виде кубиков льда. Помимо того что это необычно и интересно, сочетание красных и синих вспышек напоминало о существовании полиции. Что и было целью – напомнить об опасности вождения в нетрезвом виде.

Другой пример – от канадского автодилера Pfaff Porsche. Как пишет Дуглас Ван Прает, сотрудник компании объехал частные дома богатых пригородов Торонто на новом белом Porsche, паркуя машину у ворот каждого дома и фотографируя ее. На месте распечатывал фотографию, добавлял слоган «он ближе, чем вы думаете» и оставлял в почтовом ящике индивидуальную рекламную листовку. Отклик – 32 %. В разы больше, чем от любой возможной почтовой рассылки.

Максимальная степень приближения – всегда находиться под рукой. Да, место в прикассовой зоне стоит дорого.

Но близость к человеку в момент, когда он делает выбор, оправдывает себя.

Например, согласно опросу университета Кларка, 86 % американцев полагают, что будут счастливы в браке всегда. Вот такие мы оптимистично настроенные. Хотя в России в 2017 году распалось 58 % союзов. На каждые десять заключенных браков пришлось по шесть разводов. В США не лучше – там также разваливается примерно половина браков.

Возможно, потому, что, согласно данным Мишеля Белота и Марко Франческони, на 98 % мы решаем встречаться с человеком, исходя из текущих возможностей, выбирая из того, что предлагает рынок в данный момент. Даже если предложение далеко от наших предпочтений, мы все равно решаем попробовать.

Наши желания, по сути, ничего не значат. В итоге мы женимся на тех, с кем вместе работали, или на тех, кто тоже пошел в клуб или оказался этим вечером в Tinder.

Поэтому — старайтесь быть рядом с покупателем, когда он «решил с кем-нибудь повстречаться». Как только желание купить возникло — вы рядом. На расстоянии вытянутой руки. В первой десятке выдачи Google по специализированному запросу.

Чувство осязания

Итак, нужно приближаться. Самая тесная степень близости – прикосновение. Постоянный физический контакт – неотъемлемая часть нашей реальности. Мы все время что-то трогаем: телефон, дверь, клавиатуру, книгу, свой нос, наконец. Чувство осязания, хоть о нем редко вспоминают, важно для нас. И для продаж. Даже простое прикосновение к продукту запускает в голове ощущение, будто бы вещь нам принадлежит. Такую вещь – в силу эффекта эндаумента – мы начинаем ценить дороже. Это и есть причина того, почему в магазинах нам настойчиво предлагают посмотреть, взять в руки, примерить товар. Именно поэтому существуют тест-драйвы. Мы считаем само собой разумеющимся, что на машине нужно покататься перед покупкой. Хотя просьба пожить с недельку в квартире перед тем, как ее арендовать или купить, не приходит в голову.

В личное пространство мы допускаем лишь близких, поэтому прикосновения людей, будучи расценены как знак привязанности и симпатии, переводят коснувшегося человека в ранг «хорошего знакомого».

Были ли в вашей бурной молодости случаи, когда вы легонько дотрагивались под столом ногой ноги симпатичного человека? Перехватывали его взгляд и улыбались? Подобный скрытый флирт достаточно распространен. А так как для мозга поведение формирует отношение, то, когда мы действуем как близкий человек, и воспринимаемся таковым.

В эксперименте Даниеля Вагнера незнакомые мужчина и женщина играли в покер с другими участниками. Перед этим пару учили передавать друг другу тайные знаки: с помощью скрытых взглядов, легких касаний ногами – по сути, выполнению «механических» действий флирта. И действительно, те, кто демонстрировал, пусть и вынужденно, поведение влюбленных, находили друг друга более привлекательными, чем их соперники, которые играли в покер без всяких тайных касаний^[38].

Верно и обратное. Если включить мрачную музыку, запереться дома и перелистывать фотографии бывших, одновременно думая

о преуспевающих сокурсниках и друзьях в соцсетях, можно быстро заработать себе депрессию.

Поэтому некоторые официанты касаются, снимают невидимые пушинки с клиентов. Политики активно жмут руки и обнимаются с избирателями. Прием обычно работает – хотя, естественно, без перегибов с обнимашками. Некоторые негативно относятся к любому вторжению в их персональное пространство. В целом тактильные ощущения важны. Шершавая, плотная визитка с тиснением ощущается более дорогой. Тонкая и хрупкая вещь – более изысканной и артистичной.

Итак, прикосновение со стороны другого человека переводит его в разряд «свой».

К сожалению, в современном мире потрогать покупателя порой чисто физически невозможно. Сейчас многие не очень любят или просто ленятся общаться лично. Так что необходим аналог невербалики для интернета.

Невербалика интернета

В детстве я звонил своим друзьям по телефону. У меня не было иного выбора, если хотелось поговорить. Теперь – есть. Когда мои дети болтают со сверстниками, я намного чаще слышу звук бегающих по клавиатуре пальцев, нежели их голоса. Современный мир предоставляет массу способов для удаленного взаимодействия.

Даже в деловом общении возможность отправить информацию через мессенджер или соцсеть делает прямой звонок для установления контакта отчасти неприличным. Ведь звонком мы вторгаемся в личную жизнь человека, отрываем его. А электронное письмо можно прочесть и позднее.

Так что теперь (согласно данным Aspect Software и Business Insider Intelligence за 2018 год) почти 60 % покупателей предпочитают воспользоваться любым иным каналом связи с компанией – лишь бы не говорить с сервисной службой. Более того, треть покупателей в целом и 52 % «миллениалов» предпочитают общаться исключительно через электронные каналы.

А что же экстраверты? Да, конечно, они существуют. И нам кажется, что их много, так как именно они и создают основной информационный шум. Экстраверты попросту активнее. Но «наших» больше.

Как же тогда поступать в интернете? Где нет стандартных, отобранных еще в ходе эволюции индикаторов доверия, которые мы используем при личном общении: интонации, мимики и языка тела?

Согласно Джуди Олсон, доверие людей растет вместе со скоростью ответа. Доверяют компаниям, действующим быстро, отвечающим моментально. Даже если смысл ответа – сказать клиенту, что запрос принят и с ним свяжутся позже. Скорость ответа – замена интонации и мимики в сети.

В реальной жизни дайте покупателю пощупать продукт.

В интернете – отвечайте как можно быстрее.

Запах продажи

К аромамаркетингу лично я отношусь настороженно. Как пишет Роберт Сапольски, обонятельная система человека как вида практически исчезла в ходе эволюции. У той же крысы 40 % мозга отведено на анализ запахов. У нас менее 3 %.

Правда, есть тонкий момент. Информация, поступающая с запахами, работает системой раннего предупреждения. Быстрее доходит до лимбической системы, опережая остальные органы чувств. А главное, формирует отношение к источнику запаха. Так что важно не только то, что видит, слышит и трогает покупатель, но и то, что он нюхает.

Роджер Дули приводит целую россыпь экспериментов: завсегдатаи ночных клубов танцевали дольше, когда в помещении присутствовали запахи апельсина, мяты и морской воды. Выше оценивали впечатление о клубе. А посетители казино тратили в игровых автоматах на 45 % больше денег, когда ощущали приятный запах. Hollister распыляет фирменный запах SoCal в магазинах одежды и на улице перед ними. Singapore Airlines ввела особый аромат Stefan Floridian Waters в парфюм стюардесс.

Мартин Линдстром сообщает, что British Airways использует запахи луговых трав в салонах бизнес-класса. А Nescafe изменили технологию производства, добиваясь более яркого аромата кофе.

Самый известный кейс аромамаркетинга – супермаркеты распыляют в торговых залах запах свежеспеченного хлеба. Это один из немногих ароматов, который нравится большинству людей. Утверждают, что технологию используют почти все крупные сети ритейла. Хотя попытка привлечь аналогичным способом внимание к рыбе вряд ли будет успешна.

В общем – идея скорее верна. Даже если не мечтать о создании «покупающей атмосферы», то как минимум бороться с неприятными запахами все же стоит.

Американская улыбка

Быть милым с покупателями, увы, необходимо. В эксперименте Дэна Ариэли и Айелет Гинзи участникам, как бы случайно, заплатили вознаграждение больше, чем было обговорено. В контрольной группе переплату вернули 45 %. В другой в три раза меньше (14 %). Разница была лишь в том, что во втором случае экспериментатор в ходе беседы отвлекался на мобильный. После чего, не извиняясь, продолжал задавать вопросы. Звонок длился лишь 12 секунд, но этого хватило для возникновения желания «отомстить».

Если мы накосячили – сразу извиняемся. В эксперименте была и третья группа, в ней экспериментатор тоже отвлекался на звонок. Но затем извинялся. В этой группе процент вернувших переплату был на обычном уровне.

Вдобавок, как мы помним, в нашей голове существуют зеркальные нейроны, благодаря которым мы отвечаем улыбкой на улыбку. К тому же исследованиями подтверждается: готовность платить растет, если клиент чувствует положительное отношение со стороны компании.

Так что вот оно – решение! Мы говорим продавцам: «Так! Улыбайтесь, сукины дети!» Вводим в KPI и штрафуем за угрюмость.

Проблема в том, что не все улыбки одинаково полезны^[39]. Эксперименты Алисии Гренди показывают – если улыбка выглядит вымученной, положительного отклика со стороны покупателей не возникает. Лучше потратить больше времени на этапе подбора, но найти и поставить на линию общения с клиентом позитивного человека. Который улыбается потому, что это – стиль его жизни.

Кроме того, в ходе тех же экспериментов выяснилось: когда обслуживание выполняется хорошо, а улыбка кажется искренней, покупатели действительно выше оценивают качество услуг. Только вот в случае плохого сервиса клиенту плевать на улыбку, как естественную, так и искусственную.

Иногда улыбки вообще противопоказаны. Некоторые исследователи полагают, что для премиальных магазинов выгоднее высокомерие продавцов, которое покупатель отнесет насчет своего низкого статуса –

ведь он еще не купил ни одной вещи, следовательно, не является частью элиты (в которую и стремятся попасть посетители люксовых магазинов). В любом случае заставлять сотрудников улыбаться, проявлять эмоции через силу – не лучшее решение. Да, улыбку легче проконтролировать. Но награду продавца правильней привязывать к конечной цели, а она вовсе не в том, чтобы улыбнуться покупателю. Главное – сделать так, чтобы клиенту понравилось и он захотел прийти еще. В оценке доброжелательности и эмпатии продавцов полагайтесь не на внешние признаки, а на итоговую удовлетворенность клиентов.

Вообще, наличие инструкций, что и как делать, необходимо. Но не стоит возводить их в абсолют, предоставьте сотрудникам небольшую степень свободы в действиях.

Кенийский Call to action

Водители маршруток... Ездили, знаем. Поверьте, матату – такие маленькие автобусы в Кении – не лучше. Кения – страна с одним из самых высоких уровней смертности в ДТП. Стандартные меры борьбы – штрафы, контроль скорости, ремонт дорог, «лежачие полицейские» и т. д. работают слабо.

Даниель Пинк рекомендует другой подход, примененный в масштабном полевом исследовании Джеймса Хабиаримана и Уильяма Джека. Они разделили 2276 водителей матату на две случайные группы. Одну оставили контрольной. В салоны других водителей наклеили стикеры примерно следующего содержания: «Не СИДИТЕ, если водитель демонстрирует опасный стиль вождения. ВСТАНЬТЕ. ПРОТЕСТУЙТЕ. СЕЙЧАС ЖЕ!» Все наклейки, как и хороший призыв к действию, провоцировали пассажиров на активные действия: возмущаться, жаловаться и громко ругаться.

И пассажиры возмущались и ругались. В три раза чаще. Через год проверили базы данных страховых компаний. Итог: число обращений автобусов с наклейками снизилось на две трети по сравнению с предыдущим годом. А количество аварий с травмами и смертями упало наполовину. Копеечными постерами добились большего, нежели огромными расходами на инфраструктуру.

Не изображайте загадочность перед клиентами. Не навязывайтесь, но прямо скажите, что вам нужно.

Звучит наивно, но для многих организаций это инновационная идея – открыто говорить сотрудникам, что по-настоящему важно компании. Вместо этого менеджеры предпочитают посылать неясные и смутные сигналы через систему компенсаций.

Глава 9

Магия слов – психология убедительного общения

Когда и зачем говорить

Принцип Гагарина

Проведем небольшой тест. Назовите, пожалуйста, особо не задумываясь:

- какого-нибудь поэта;
- какую-нибудь часть лица;
- какой-нибудь фрукт.

Так. Теперь я смотрю в свой хрустальный шар, и мир волшебства сообщает ответы: Пушкин, нос и яблоко. Процентах в 70, если говорить о жителях России, обычно совпадает.

Это и есть цель PR. Компания должна стать эталоном, первым приходящим на ум ответом среди продуктов своей категории. Для всех покупателей такого результата добиться сложно, но стать первым в рамках одного, четко определенного целевого сегмента – вполне реально.

Обычная цель маркетинга – рост известности бренда, попадание в число лидеров. Но, исходя из данных исследований Питера Кеннинга, стать «одним из» недостаточно. Измерения активности мозга испытуемых показали, что моментальное решение «покупаю» возникает только при демонстрации самого любимого бренда покупателя, а не следующих в списке.

Действительно, я могу без проблем назвать три лучших (для меня) марки газировки. Но в реальной жизни не куплю ничего, кроме колы, а если ее не будет, скорее стану пить виски неразбавленным, чем выберу «второй по популярности напиток».

Любимый бренд мы покупаем автоматически, не раздумывая.

Сфокусируйтесь на работе с теми клиентами, для кого бренд способен стать самой любимой маркой. Обычно этому мешает страх директора сузить круг потенциальных покупателей, а маркетолог просто боится брать на себя обязательство выйти в абсолютные лидеры. Ведь быть «одним из лучших» проще, чем «самым-самым». Только бесполезно. Цель PR – стать номером один в своей категории.

Число Данбара

Но даже если ваш продукт самый лучший в своей категории, к примеру, безоговорочный пылесос № 1 – жизнь человека не крутится вокруг пылесосов. Напротив, правильнее сказать, что большинство брендов занимают крайне мало места в голове покупателя (вспоминаем о нейроне Люка Скайуокера). Идет жесткая битва за внимание: и банк, и солярий, и пиццерия – все хотят, чтобы клиент читал блог именно их компании. А время и внимание людей ограничено.

Человек чисто физически не способен дружить с каждым, кто попадает на его жизненном пути. Приматы живут стаями по несколько десятков особей, лишь некоторые виды мартышек образуют группы численностью свыше сотни. Причина проста. Чтобы держаться вместе, обезьяна должна понимать: чего ждать от каждого члена стаи, как он относится к ней лично, к другим и многое другое.

Возможности же мозга (точнее, неокортекса) по обработке, запоминанию и удержанию подобной информации ограничены. Поэтому, когда стая разрастается и ее численность достигает критической отметки – группа разделяется на две.

Эта отметка – число Данбара. А так как мы все немного мартышки, то и максимальное количество людей, с которыми человек способен поддерживать постоянные отношения, лежит в диапазоне от 100 до 230. «Среднее по больнице» – 150. Больше число социальных взаимоотношений мозг не способен удерживать в памяти.

Именно это число определяло верхнюю границу численности первобытных племен, средний размер русской деревни, количество людей в роте и т. п. Если количество участников превышает 150 человек, группа продолжает функционировать лишь при появлении иерархии и дроблении на отдельные подразделения.

Теперь подумаем о продвижении в социальных сетях. Компания считает хорошим результатом, если покупатель поставил лайк странице, стал участником сообщества. Однако этого недостаточно. У

обычного пользователя соцсети уже несколько сотен друзей. Задача бизнеса – не просто стать другом пользователя, а находиться в общем рейтинге популярности не ниже 150-го места. Быть интереснее реальных знакомых.

Исходя из постулата «известность – это хорошо», некоторые компании делают вывод, будто с покупателем надо говорить постоянно. Нет. Во-первых, клиенту вообще не стоит непрерывно напоминать о себе – приедаются даже позитивные впечатления. Во-вторых, лучше не откладывать коммуникацию на самый последний момент. И, в-третьих, есть ситуации, когда внимание к бренду, PR не так уж и важны.

Комфортная частота напоминаний

Спам раздражает всех. Представьте, как надо было замучить людей, чтобы твой бренд стал синонимом спама. Дал ему название.

Это я о консервах Hornel Foods. Точнее, об их тушенке SPAM. Руководство компании, как и многие собственники, верили в волшебную силу рекламы. Руководствовались опасным принципом: «дадим больше рекламы – получим больше клиентов». То есть старались напоминать о себе как можно чаще.

Объявлениями о тушенке – крайне низкого качества, зато очень дешевой – были завалены все газеты. В итоге бренд, попав в скетч шоу Монти Пайнтон, обрел всемирную известность. Название продукта стало использоваться в сленге рекламщиков, а с появлением интернета распространилось и среди обычных людей.

Войти в историю, когда название бренда стало обиходным словом, приятно. Однако Хегох получает не так уж и много практической пользы из того, что копировальные машины в народе называют ксероксами. А Apple вряд ли переживает, что название бренда не стало синонимом слова «смартфон».

Постоянное напоминание о себе, в особенности всем-всем-всем, размывает позиционирование и ведет к бессмысленной потере бюджета. Порой – и к прямой потере выручки. Кристина Граверт разослала по базе контактов благотворительного фонда DanChurchAid просьбу о пожертвовании 17 тысячам подписчиков. Откликнулись и

перевели деньги 0,35 %. Процент невелик, но для e-mail-рассылок, к тому же призывающих отдать собственные деньги, вполне достаточен.

Затем фонд направил письмо-напоминалку. Количество жертвователей увеличилось на 66 %. Оно как бы ура-ура. Только одновременно вырос и уровень отписок, причем практически в том же размере – на 76 %.

Единого ответа на вопрос: как же часто компании стоит напоминать о себе покупателю – к сожалению, не существует.

Одни и те же сроки воспринимаются по-разному компанией и клиентами. Благотворительный фонд полагал, что одно письмо в месяц – «редко». Лишь проведя отдельное исследование, узнал, что подписчики эту точку зрения не разделяют. Они считали ежемесячное письмо «частым» напоминанием. Причем догадаться об этом фонд мог, просто анализируя периодичность «покупок» – в среднем люди жертвовали один-два раза в год.

Многое зависит от специфики бизнеса. Обучающее языкам приложение Duolingo, протестировав всевозможные периоды писем-напоминаний, обнаружило, что лучше всего работает интервал в 23,5 часа после урока, который прошел пользователь. В таком случае «напоминалка» повышала дневную активность на 5 %. Что «в людях» составило плюс 300 тысяч.

Так что, как всегда, – тестируем и помним: конкретные цифры сами по себе ничего не говорят. Нужно понимать, что они значат в голове у покупателя.

Коммуникация последнего момента

Уважаемые разработчики компьютерных программ! Если вашу продукцию решили удалить, – это не лучшее время спрашивать клиента: «Почему вы решили так поступить?» И особенно – блокировать процесс удаления, требуя сперва ответить на вопрос.

Жесткие диски большие, а большинство программ – маленькие. Люди не так уж часто удаляют программы со стационарных компьютеров. Благо памяти хватает. К тому же это не так-то просто. Но если уж человек решил потратить силы и время, чтобы удалить программу – скорее всего, она действительно его сильно достала. Поэтому вряд ли стоит рассчитывать на желание покупателя помочь компании, когда он в гневе ищет способ избавиться от доставшего его продукта.

Вообще, на мой взгляд, решение вдруг наладить коммуникацию с клиентом в тот момент, когда он швыряет товар тебе в лицо, сродни легкому идиотизму. Однако так поступают. Например, некоторые e-mail-рассылки просят предварительно выбрать категории, от которых хочешь отписаться. Идея затруднять невыгодные для компании действия покупателя правильна. Но только не в момент отказа от услуг. Чем сложнее способ расстаться по-хорошему, тем выше шанс, что покупатель пойдет по запасному пути – кинет в спам-лист мейл компании.

Причина возникновения подобного рода коммуникаций в том, что компания – это люди, а люди надеются и верят в лучшее. Покупатель уже пользуется другим решением, а мы по-прежнему продолжаем считать его лояльным потребителем.

В действительности же клиент перестает быть лояльным задолго до того, как об этом узнает производитель. Когда покупатель принимает решение отказаться от услуг компании, он не звонит, чтобы сообщить об этом. Скорее наоборот. Даже на прямой вопрос принята форма вежливого отказа «мы подумаем», чтобы избежать неприятного разговора.

Пустая трата средств на поддержание отношений с ушедшим потребителем – обычное дело. Компания занесла клиента в статус «лояльных» и придерживается этой позиции, пока покупатель не пропадет на очень долгий срок. Или вообще считает его лояльным на веки вечные – вспомните количество дисконтных карт, которые вам дали за разовую покупку, после чего вы годами получаете эсэмэски. А

ведь расходы на потребителя, которого бизнес относит к лояльным, выше среднего по компании.

Поэтому важно знать ответ на вопрос: «Когда лояльный потребитель перестает быть таковым?» Точнее – «Когда выгодно потерять клиента?»^[40].

Рассчитывайте вероятность повторных покупок и спрашивайте клиента о его отношении к компании заблаговременно.

Не откладывайте коммуникацию на заключительный момент, особенно если этот момент – кризис.

Аборигены острова Пасхи

Возможно, вы слышали о моаи. Это странные истуканы с острова Пасхи. Большинство фильмов о них крутятся вокруг тем: «Ах, как же аборигены тащили такие большие статуи! Ах, наверное, не обошлось без инопланетян».



Рисунок 21

Но нас интересует другой вопрос. Изготовление и установка даже небольших моаи требовала значительных затрат ресурсов и труда. Статуи создавались на протяжении 300 лет. С течением времени их размеры увеличивались, гравировка становилась роскошнее. Логично

предположить, что повышался уровень жизни, зарабатывался опыт, возможности туземцев росли.

Однако все с точностью до наоборот. В начале экономика острова была на высоте. ДНК остатков пищи показывает разнообразие еды, анализ остаточных отложений – густые леса, кустарники, обилие дичи. Но леса начали вырубать. Еды стало меньше. Аборигены принялись выходить на лодках в море и охотиться на дельфинов. Леса по-прежнему уничтожали – и в один момент древесины не стало хватать даже на строительство флота.

В конце концов остров был razoren. Исчезли все местные наземные птицы и половина морских. И чем сильнее становились экономические проблемы островитян, тем более высокие статуи они воздвигали, расходуя на них стремительно сокращающиеся ресурсы. В 1774 году капитан Джеймс Кук насчитал на острове Пасхи около 700 оголодавших туземцев.

В наши дни статуй не строят. Сейчас другое. Когда наступают трудные для бизнеса времена, некоторые компании бросаются заниматься PR, вместо того чтобы решать реальные проблемы. Хороший признак кризиса в отдельно взятой компании – появление ее генерального директора на обложке известного делового журнала. Не надо так. Помните о статуях с острова Пасхи.

Не инвестируйте в развитие бренда, когда в доме пожар.

Однако, даже если сейчас самое время работать на повышение популярности, поставить амбициозную цель о лидерстве легко, достичь ее – сложнее. Разговор с покупателем начинать нужно с малого – с правильного выбора используемых слов.

Выбор правильных слов

Слабость абстракций

Вот объясните, лучше вслух, что такое «клиентоориентированность»? «Оптимизация»? «Люди в нашей компании – на первом месте»?

Пара наблюдений. Во-первых, мало кто действительно проделал это упражнение. Ведь нам все время некогда. Во-вторых, еще меньше людей доведут его до конца. Потому что, когда пытаешься разобраться, что стоит за подобными словами, нарастает раздражение. Так как понять сложно.

Даже те, кто молодец и всё сделал, скорее всего использовали в ходе объяснений другие абстрактные выражения – типа «лучше» и «эффективнее».

Аналогично никто из клиентов не станет тратить время и пытаться понять, что означают подобные лозунги на сайтах, в презентациях и рекламе компаний. Это слова ни о чем, описывающие неопределенные желания и мечты. Наш мозг эволюционно не приспособлен для операций с абстрактными идеями. Вдобавок многое мы унаследовали от наших далеких предков. А пушистым маленьким зверькам никак не свойственно оценивать ситуацию категориями «уникальная возможность» и «высокое качество». Как писал Терри Пратчет: «Очень трудно говорить о квантах на языке, изначально предназначенном для того, чтобы одна обезьяна могла сообщить другой, где висит спелый фрукт».

Вспомните задачи в школьных учебниках: «Вася копает яму за полтора часа, Петя и его экскаватор выполняют ту же работу за 2 минуты». Все эти Васи и Пети там не просто так. Согласно исследованиям, человек гораздо быстрее решает логические задачи, если они сформулированы как взаимодействия людей, а не абстрактных понятий.

Более того, общие выражения просто опасны, ведь каждый вкладывает в них свой собственный смысл. Используя в рекламе слова «для любимой женщины», нужно понимать, что кто-то подумает о жене, кто-то – о матери, а кто-то – о дочке.

Идея должна быть понятна на сенсорном уровне. Отличные примеры – пословицы. «Лучше синица в руках, чем журавль в небе», «Семь раз отмерь, один раз отрежь». Такая идея понятна. Ее легко запомнить и передать дальше.

Конкретизировать, воплотить буквально на материальном уровне можно любой неопределенный формальный лозунг. Например, если судить по высказываниям компаний, абстрактное слово «открытость» – практически краеугольный камень отечественного бизнеса. Читаем миссию Сбербанка: «Банк... строящий свою работу на принципах открытости, прозрачности»; в политике ВТБ: «... стратегические интересы в ориентации на ведение открытого и прозрачного бизнеса». И так у всех. Но если взять затертое, не дающее никакого конкурентного преимущества слово, сделать его реальным принципом бизнеса, возведя в абсолют – мы получим голубой океан.

Так, собственно говоря, и поступил фэшн-производитель и ретейлер Everlane, одним из первых взявший в качестве базового конкурентного преимущества принцип радикальной открытости. Компания указывает цены конкурентов, раскрывает собственное ценообразование и себестоимость. В ходе распродаж предлагает покупателям самостоятельно выбирать цену, которую они будут платить: по себестоимости, чуть выше (чтобы покрыть R&D) или «нормальную стоимость». Примерно каждый десятый покупатель соглашается платить дороже.

Если вы хотите, чтобы клиент запомнил ваше предложение и чтобы оно выглядело отличным от других, выражая идеи, говорите на языке реальных предметов и действий.

Сила красоты

Классический набор молодого стартапера включает слова «коворкинг» и «смузи». Заметьте, «смузи». Поставить в этот ряд «молочный коктейль» уже совсем не то. Красочные названия усиливают притягательность.

Придя в ресторан на романтический ужин, вы можете спросить своего партнера: «Давай закажем тебе нежное суфле из ароматных овощей со свежайшим филе морской рыбы?» Или предложить: «Будешь шницель с рисом?» Вероятность того, что согласятся скорее с первым, а не со вторым предложением, достаточно высока, что подтверждается экспериментами с «красивыми» и «обычными» названиями блюд в меню^[41].

При этом никто из покупателей не говорил: «Да, знаете, мне нравится еда с шикарными названиями. Так вкуснее», или: «На мой выбор в первую очередь влияют прилагательные в описании»... А они влияют. Блюда с красивыми названиями заказывали чаще. Их вкус оценивали выше. По сути, мы покупаем набор прилагательных.

Поэтому, кстати, большинство попыток продвижения диетических продуктов, предпринятых известными брендами, оказались финансово unsuccessful. Читая надпись «низкокалорийный продукт – диетическое мясо», мы вряд ли станем ожидать пиршества вкуса. В лучшем случае скажем: «Думал, будет хуже. А вроде почти как настоящий».

Описание продукта или услуги формирует наше отношение к нему. Даже на уровне восприятия – важно, не какие цвета мы видим, а как они называются. Маленьким я думал, будто знаю названия всех цветов: зеленый, красный, синий, белый... в общем, всех 12 цветов в коробочке с красками. Только в институте, когда друг купил себе «копейку», я выяснил, что названий цветов значительно больше. Хотя окрас машины был ближе всего к детской неожиданности, в ПТС значилось «золотое руно».

Дотошный маркетолог Барбара Кан решила выяснить реакцию потребителей на обычные названия цветов («зеленый»), описательные («зеленый лягушонок») и неожиданные («эксельсиор зеленый»). И увы. По крайней мере, для меня. Привычные с детства обозначения цветов и впрямь менее эффективны. Описательные названия привлекают, заостряя внимание на отдельных характеристиках продукта. Неожиданные заставляют размышлять: что же скрывается за непонятными терминами, в результате чего клиент начинает самостоятельно измышлять положительные свойства товара.

Сделать описание красивым – быстро и просто. Условный «свежий хлеб из домашней пекарни» звучит лучше абстрактных слов «щелковский», «экстра» и т. п. В бизнесе склонны пренебрегать фреймингом названия, считая это уделом ресторанных блюд. Хотя техника работает где угодно.

На всякий случай уточню – описание должно быть дифференцированным и индивидуальным для вашей услуги, а не просто содержать слова «эффективная», «вкусная» и т. п.

Закон Мейера

Чтобы было понятнее, давайте разберем простой пример.

$$\left. \begin{aligned}
 \rho \frac{du}{dt} &= X - \frac{\partial p}{\partial x} + \frac{\partial}{\partial x} \left[\mu \left(2 \frac{\partial u}{\partial x} - \frac{2}{3} \operatorname{div} w \right) \right] + \\
 &+ \frac{\partial}{\partial y} \left[\mu \left(\frac{\partial u}{\partial y} + \frac{\partial v}{\partial x} \right) \right] + \frac{\partial}{\partial z} \left[\mu \left(\frac{\partial w}{\partial x} + \frac{\partial u}{\partial z} \right) \right], \\
 \rho \frac{dv}{dt} &= Y - \frac{\partial p}{\partial y} + \frac{\partial}{\partial y} \left[\mu \left(2 \frac{\partial v}{\partial y} - \frac{2}{3} \operatorname{div} w \right) \right] + \\
 &+ \frac{\partial}{\partial z} \left[\mu \left(\frac{\partial v}{\partial z} + \frac{\partial w}{\partial y} \right) \right] + \frac{\partial}{\partial x} \left[\mu \left(\frac{\partial u}{\partial y} + \frac{\partial v}{\partial x} \right) \right], \\
 \rho \frac{dw}{dt} &= Z - \frac{\partial p}{\partial z} + \frac{\partial}{\partial z} \left[\mu \left(2 \frac{\partial w}{\partial z} - \frac{2}{3} \operatorname{div} w \right) \right] + \\
 &+ \frac{\partial}{\partial x} \left[\mu \left(\frac{\partial w}{\partial x} + \frac{\partial u}{\partial z} \right) \right] + \frac{\partial}{\partial y} \left[\mu \left(\frac{\partial v}{\partial z} + \frac{\partial w}{\partial y} \right) \right], \\
 \frac{\partial \rho}{\partial t} + \frac{\partial (\rho u)}{\partial x} + \frac{\partial (\rho v)}{\partial y} + \frac{\partial (\rho w)}{\partial z} &= 0,
 \end{aligned} \right\} (1)$$

Рисунок 22

Это уравнения Навье-Стокса. По крайней мере, так сказано в книге, откуда я скопировал данную формулу.

При виде подобных расчетов большинство людей замирает, как кролик перед удавом, что вполне нормально. Разговаривать на языке символов с неспециалистами вряд ли кому-то придет в голову.

Кроме, конечно же, компаний. Многие из них, особенно из технологических или инновационных областей, считают своим долгом «казаться умными». Используют массу аббревиатур и специальных терминов. Некоторые усложняют свой образ специально, другие — просто наивно полагая, будто говорят общеизвестные вещи.

Не забывайте закон Мейера: «Усложнять просто, упрощать сложно».

Например, политическая риторика в США стремительно упрощалась на протяжении первой половины XX века. Если в XIX веке речи президентов соответствовали уровню студентов вузов, то к сороковым годам – уровню учеников 6 класса.

К сожалению для нас, не потому, что американцы тупые. Или интеллектуально деградировали. А просто потому, что круг имеющих право голоса постоянно расширялся. А чем больше аудитория, тем выше эффективность простых сообщений.

Усложнять – не обязательно значит употреблять заумные термины. Можно просто использовать лексикон, непонятный целевой аудитории. Произвести умное впечатление можно, но вот насколько это поможет продажам – большой вопрос. В силу эффекта ореола, сложность описания переносится на восприятие самого продукта.

В эксперименте Худжина Сонга и Норберта Шварца две группы испытуемых получили одинаковый список лечебных упражнений. Только половине текст напечатали простым шрифтом, другим сложным, псевдорукописным^[42]. После чего попросили оценить время, которое потребуется на выполнение всех упражнений. В первом случае участники решили, что продолжительность тренировки составит 8 минут. Во втором – 15 минут. Почти в два раза больше.

Тот факт, что упражнения написаны простым шрифтом, ничего не говорит об их простоте. В реальности. Но для мозга такая связь есть. Качество сайта переносится на качество продукции, хамство отдельного продавца на отношение к бренду.

Конечно, есть и исключение. В эксперименте Франка Кейла и Джошуа Голдстейна испытуемым рассказали о ряде психологических феноменов. Причем одной группе показали доходчивую и логичную презентацию, а другой дали откровенно слабые и непонятные объяснения. Хорошие материалы, что неудивительно, оценили в разы выше.

Затем в обе презентации поставили картинку скана головного мозга, добавили несколько умных «нейронаучных» слов, логически никак не связанных с описываемым феноменом, и показали еще двум группам испытуемых.

Уровень оценки хорошей презентации остался без изменений, а вот удовлетворенность слабыми материалами незамедлительно выросла. Так что в дозированной форме даже бессмысленное умничание может сыграть на руку.

Правда, есть одно серьезное «но». Такие результаты получаются только в группе «наивных» пользователей или покупателей. Когда в роли участников выступили эксперты, разбирающиеся в нейробиологии, нелогичность включенной информации вызвала отторжение и не повлияла на удовлетворенность.

Поэтому все же лучше использовать простые слова. И, кстати, записывайте их тоже просто.

Помните, как раньше некоторые любили печатать капсом? Потом это стало дурным тоном. Тем удивительнее, что компании по-прежнему любят писать свое название и названия продуктов с помощью капс-лока. При том что есть исследования – заглавные буквы затрудняют восприятие.

Бесплатное	БЕСПЛАТНОЕ
Новая модель	НОВАЯ МОДЕЛЬ
Уникальное предложение	УНИКАЛЬНОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ

Рисунок 23

Прочтя за всю жизнь миллиарды слов, мы воспринимаем их скорее как целостные конструкции, а встретив текст, набранный заглавными буквами, вынуждены, словно в детстве, распознавать его «буквально по буквам». Чтение замедляется. Используйте строчные буквы.

Феномен Итона-Розена

Полагаю, вы знаете, что существуют «песни китов». Возможно, даже слышали их. Но практически никто, кроме профессиональных зоологов, не задумывается, а с какого перепуга звуки, издаваемые некоторыми животными, вдруг стали называть песнями. Хотя объяснение есть. Причем вполне формальное. Термин «песня» используется для набора звуков, которые повторяются через определенные интервалы времени. И человек не так уж далеко ушел от горбатых китов. Повторы чрезвычайно важны для нашего мозга. Мы любим одни и те же ритмы, одни и те же песни. Они создают знакомый фон, а знакомое – успокаивает. Техника повтора – эпи-зевксис – использовалась еще в древнегреческой риторике. Для создания убедительного сообщения просто повторяется одно и то же слово: «Это коррупция, коррупция, коррупция испортила всю нашу экономику!»

Повторы и песни приводят к появлению рифмованных фраз, запоминающихся значительно лучше обычных. По этой причине большинство пословиц звучат в неявную рифму: «Без труда не вытащить и рыбку из пруда», «Пришла беда – отвори ворота» и так далее.

Что интереснее, в ходе экспериментов выяснилось, что и доверие к зарифмованной информации выше, чем в случае, когда слова структурированы в стандартной форме. Это феномен Итона-Розена. Единого объяснения нет. Кто-то говорит о врожденной тяге к артистичности, кто-то считает, будто бы мозг принимает короткие рифмованные фразы за пословицы, что повышает веру в их истинность.

Хотя не важно, почему работает, главное – работает. Писать поэмы не стоит. Потребитель на сознательном уровне не должен считать, что это «реклама в стихах». Просто два неявно зарифмованных слова, скажем: «Gillette – лучше для мужчины нет», «Ваша киска купила бы Whiskas» или «Есть идея – есть ИКЕА». Кстати, в последнем есть как рифма, так и повтор. А конкретнее – анафора, повторение начальных элементов. Еще один прием риторики, который уместно использовать при создании запоминающихся заголовков, мотивационных фраз или

слоганов. Берем пример с Александра Сергеевича: «Люблю тебя, Петра творенье, / Люблю твой строгий, стройный вид». Или с Черчилля: «Мы будем сражаться на морях, мы будем сражаться на пляжах, мы будем сражаться в полях и на улицах. Мы никогда не сдадимся».

Создавая оффер или уникальное торговое предложение – рифмуйте и повторяйтесь.

Если есть такая возможность – добавляйте к рифме и музыку.

Сопелки, пыхтелки и звуковые логотипы

Когда я вижу мультфильм или вспоминаю о Винни-Пухе, автоматически начинаю напевать его сопелку: «Трампа-рам-парам-парам-па...» Кричалки и вопилки – еще одна ниточка, связывающая меня с Винни-Пухом. Вообще, у многих героев мультиков есть свои музыкальные мотивы.

А у компаний – нет. «Ключом зажигания», включающим в голове длинную цепочку ассоциаций с брендом, обычно является название компании – написанное или произнесенное. Или нарисованный логотип.

Только уровень конкуренции среди звуковых лого значительно ниже. Полагаю, те, кто в 90-е видел рекламу Intel Inside, и сейчас без труда вспомнят простую мелодию, которую компания связала с уверенностью в качественном продукте. Аналогично и Coca-Cola с песней «праздник к нам приходит» создала связь между газировкой и Рождеством. В России сейчас звуковой логотип в виде мелодии звонка продвигает «Додо Пицца».

Мы не просто включаем громкую музыку, когда веселимся. Верно и обратное – музыка помогает изменить эмоциональное состояние, выступая в роли самостоятельного триггера покупательского поведения. Так, в эксперименте Андриана Норса в винном отделе супермаркета начали включать музыку. Когда играли типично французские мелодии, около 80 % покупателей приобретали именно французское вино. Музыка формирует дополнительную ниточку связи между покупателем и брендом и дает дополнительные конкурентные преимущества.

Музыка сжимает субъективное время. Любая компания стремится сэкономить на количестве операторов, а это значит, что клиентам приходится ждать в очереди, чего никто не любит.

Поэтому, когда мы звоним в службу поддержки, первое, что слышим в трубке, – музыка. Не просто для красоты, а потому, что музыка уменьшает субъективно воспринимаемое время.

Согласно исследованию AT&T, около 70 % всех бизнес-звонков в США требуют ожидания ответа в среднем от 45 до 60 секунд. Обычные гудки в течение полуминуты растягиваются в субъективном восприятии на все полторы. А вот полминуты музыки субъективно проходят в два раза быстрее. По данным NATG Telecom, люди, которые слушают музыку, остаются на линии в среднем на 30 секунд дольше.

Воспринимаемая на слух информация – вторая по значимости для человека, и лучше использовать этот канал. Не только звонки. Сжимать время полезно в банках, больницах, мастерских – везде, где приходится ждать. Даже в ритейле – желательно, чтобы покупатель не отдавал себе отчета, сколько времени он уже примеряет джинсы в магазине.

Музыка повышает эффективность. В фитнес-клубе, чтобы выяснить, нужен ли еще человеку тренажер, мне обычно приходится махать руками у него перед лицом. Вопросы он не слышит, так как в наушниках. Вообще, там почти все в наушниках.

Вопрос влияния музыки на работу мозга, в частности на физические тренировки, интересовал ученых давно. Еще в начале прошлого века Леонард Айрес установил, что прослушивание ритмичной музыки увеличивает темп езды велосипедистов. Сто лет спустя Костас

Карагеоргис обнаружил: музыка снижает потребление кислорода во время тренировок на 7 %.

Музыка выступает аналогом советских глушилок «Голоса Америки», забивая сигналы тела о наступлении усталости. В результате человек может заниматься больше, а если движения совпадают с ритмом музыки, то повышается и их эффективность. Да что это я о спорте. Ведь были и «Эй, ухнем» бурлаков, и песни рабов на плантациях. «Функциональную музыку» включали на работе в цехах заводов Советского Союза. В большинстве операционных, по крайней мере в Великобритании, играет музыка. Какая? По данным Хэмиша Мак-Даугла и Стивена Мура, человек имеет склонность к ритму с частотой в 120 ударов в минуту в условиях спокойной прогулки. Другие говорят об «эффekte Моцарта». В общем, каждому – свое.

Правило большого пальца – сложные музыкальные треки лучше, чем простые, удерживают внимание. Выбор стиля музыки зависит от целевой аудитории. Так что вспоминаем информацию из главы об окостенении предпочтений: люди, как правило, на протяжении всей жизни предпочитают ту музыку, которая им нравилась в 15–25 лет.

Музыкой можно запустить нужное настроение покупателя в самом начале потребительского путешествия.

А также успокоить, снять стресс от прихода в магазин. Хотя вот лично я, несмотря на изложенное выше, предпочитаю работать в тишине. Может быть, и зря.

Техника убедительного разговора

Мастера исключений

Компании любят долго и со вкусом рассуждать о своем предложении и его конкурентных преимуществах. Ведь любой продукт обычно решает несколько проблем покупателя и обладает множеством характеристик. Существуют факты, кейсы и эмоциональные истории, подтверждающие каждую из них. Компании считают это плюсом. Сообщают клиенту обо всех возможностях и достоинствах, рисуя в голове образ вдумчивого покупателя, перебирающего преимущества их предложения. Но это не так. Никто не станет читать и вдумываться.

В прекрасном исследовании Норберта Шварца одну группу испытуемых попросили перечислить 6 примеров из жизни, когда они проявляли настойчивость. Другим сказали найти 12 примеров. После чего все испытуемые оценили уровень собственной настойчивости.

С одной стороны, вспомнить 12 примеров сложнее. С другой – так мы получаем больше доказательств. Только вот студенты, называвшие 12 примеров, считали себя менее настойчивыми. На самооценку влияла скорость, с которой в голову приходила информация.

Легкость, с которой можно припомнить конкурентные преимущества, практически всегда важнее их количества^[43]. Не стоит писать страницы текста, оттеняя каждую грань достоинства продукта. Покупатель должен хорошо запомнить одну-две главных мысли о компании.

Говоря о преимуществах продукта или компании, мы должны стать мастерами исключений. Адвокаты уверяют: «Если вы выскажете десять причин в защиту подопечного, когда жюри войдет в комнату, они не будут помнить ни одного».

Объявляя об американской лунной миссии, Кеннеди сказал: «Мы должны доставить человека на Луну и вернуть его назад к концу десятилетия». Очень сложная задача – очень простыми словами.

Да и вообще, сокращайте вашу речь в лифте. Как советует Морис Саатчи, вплоть до одного слова. Лозунг президента Барака Обамы в

2012 году: «Вперед!» Ну а слово «поиск», полагаю, также ассоциируется лишь с одной, максимум двумя компаниями.

Поэтому, чтобы не создавать лишних ожиданий, откажитесь от дополнительных подробностей. Даже заполняя анкету на сайте знакомств. Исследования Дэна Ариэли показали: неполная информация подталкивает наше воображение замещать неизвестные данные позитивными ожиданиями. Прочтя «Я люблю музыку», потенциальный партнер скорее подумает, что ваши вкусы совпадают – ведь он тоже, как и большинство людей, любит музыку, – нежели начнет размышлять: «Что же это за музыка? Не дай бог, Hard Drum and Bass».

Кстати, именно поэтому компании часто связывают больше надежд с сотрудниками, нанятыми со стороны, и больше им платят. Ведь их возможности неизвестны и интересны как раз в силу своей непредсказуемости. Неизвестность рождает надежду на то, что достигнутый успех превзойдет ожидаемый.

При поиске работы делайте упор на потенциал, а не только перечисляйте свои дипломы, награды и опыт работы. В эксперименте Майкла Нортон и Закари Тормала испытуемые решали больше платить спортсменам-новичкам, нежели ветеранам. Хотя опытные спортсмены в течение последних лет уже демонстрировали те результаты, достижение которых лишь предсказывалось новичкам.

Оставляйте место для воображения, не увлекайтесь рассказами о факторах, по которым компания схожа с другими игроками отрасли. Смешанное с надеждой воображение играет на руку бизнесу.

Уделяйте внимание точкам отличий от конкурентов. Остальное клиент додумает сам.

Сокращайте описание, даже преимуществ. Помните: краткость – сестра нашего брата. Ну а самый удобный способ сокращения материала – группировка.

Аксиома группировки

На телефон пришло смс с подтверждением платежа, и мы бежим к компьютеру, чтобы ввести код. Допустим, 744526. Когда мы бежим, то не произносим мысленно «семь-четыре-четыре-пять-два-шесть». Нет. Мы проговариваем в уме: «семьсот сорок четыре – пятьсот двадцать шесть». Делаем это, не задумываясь.

Чтобы упростить окружающий мир и потратить поменьше энергии, мозг автоматически группирует предметы. Ему так проще. Не только запомнить, но и вообще работать с информацией.

Одновременно мы способны оперировать лишь небольшим количеством объектов.

Крайне небольшим. Семь плюс-минус два. Это число я помню с первого курса. Объем информации, который человек способен удерживать в голове. Цифра известна: ее вспоминают, говоря о Цезаре, который делал семь дел сразу, и о водителе маршрутки, с легкостью затыкающего Цезаря за пояс.

Но всё не так просто. Если вы некоторое время посмотрите на картинку, то будете видеть лицо то девушки, то старухи^[44].



Рисунок 24

Подобных иллюзий много. Их рассматривают для развлечения, хотя вообще-то это – наглядная демонстрация факта: человек в каждый момент времени способен видеть лишь что-то одно.

Упрощая, исходите из того, что мозг удерживает в фокусе внимания только один объект. Запихнуть в сознательный процесс несколько задач мы сможем. Но решать их будем все равно поочередно. Многозадачность, которую требуют практически в каждой вакансии, – миф. Если бы она была возможна, фокусники остались бы без работы. Большинство трюков основано как раз на том, что наше внимание можно отвлечь, сознательно отслеживать несколько объектов мы не в состоянии.

Да, можно болтать по телефону и вести машину. Потому что мы рулим автоматически. Но стоит пропустить нужный съезд, как следующей фразой будет: «Подожди, я тут заплутал, сейчас разберусь и перезвоню». Ибо теперь вождение потребует сознательного внимания. Чем больше задач возникает одновременно, тем меньше эффективность наших решений.

Благодаря распространенным шаблонам лендинги, к примеру, с задачами группировки информации более или менее справляются. Хуже ситуация в презентациях, публичных выступлениях – где нет устоявшихся шаблонов, и в результате на клиента вываливается огромный массив слабо структурированных сведений. Покупателю сложно построить логические связи, и он теряет интерес.

То, чего мастеру исключений не удалось удалить, надо сгруппировать. Базовое правило: все, что можно сгруппировать, должно быть сгруппировано. Идеальное количество объектов для сравнения – два.

Выбрав то, о чем нужно сказать обязательно, связываем информацию в единую историю.

Сторителлинг

На протяжении тысячелетий, сидя у костра, наши предки передавали друг другу информацию – инструкции, предупреждения, вдохновение – исключительно через истории. Первобытные люди оттачивали красноречие не для коротания времени за беседами. Хочешь предупредить, что найденный фрукт опасен, уговорить пойти в новом направлении, сумей сделать это убедительно. Статистические данные не интересны. До сих пор наш собственный личный опыт, наша память структурированы именно в виде историй.

Возможно, вы слышали страшилку про кражу почки: человеку подмешивают снотворное в коктейль, он приходит в себя в ванне, наполненной льдом, рядом с которой – телефон и листок с номером спасательной службы. Впервые я услышал эту историю еще в 1990-х от своих сокурсников. Ее подавали как случившуюся со знакомым знакомого.

Интересно, что это даже не российская, а американская легенда. Она существует в десятках версий, но, как правило, всегда присутствуют общие детали: отравленный напиток, ванна, наполненная льдом, и звонок в службу спасения. Пробуждение голым в ледяной ванне, с трубкой, торчащей из спины, порождает образ, который не потускнеет еще долгие годы. Городские легенды – по сути, идеальный маркетинговый контент.

Истории убедительны. Мы значительно легче запоминаем и вспоминаем сообщения, представленные в качестве рассказа, а не списка. Поэтому Джефф Безос (тот, который основатель CEO Amazon и периодически самый богатый человек мира) запретил использовать на совещаниях презентации в PowerPoint. Заявив, что компания обратится к рассказам: сотрудники будут читать нарративы, а затем «дискутировать по поводу топика».

Наш мозг запрограммирован на выслушивание историй. Придумывайте кейсы-рассказы, которые подтверждают, что все сказанное – правда. Мы привыкли усваивать информацию именно так – слушая сказки, а не глядя на перечень буллитов. С точки зрения создания запоминающихся сообщений и мемов, рассказы – самый правильный способ общения с потребителями.

Кроме того, в историю проще вплести эмоции – самый быстрый спусковой крючок нашего поведения. Чтобы захватить внимание покупателя, делайте из рассказов мини-драмы. Как говорил Дэвид Огилви, продавая огнетушители, начните с рассказа о пожаре. Буллеты не вдохновляют.

В качестве примера можно привести эксперимент Роба Уокера и Джошуа Глена, которые купили сотню дешевых пластмассовых игрушек, общей стоимостью в \$129, и попросили сто авторов написать для каждой из них свою уникальную историю. Затем выставили эти игрушки, вместе с историями, написанными от руки, на eBay. Получили прибыль в 2700 %. Башмачок на рисунке стоимостью в один бакс продали за 86.



Рисунок 25

Фантастика. История замечательная, дарю кейс любому тренеру по сторителлингу.

Только я привел ее в том числе для того, чтобы показать значимость «маленьких отличий». Те, кто впервые переводил статью на русский язык, восторгались прибылью, интересным экспериментом, упустив из виду, кто же эти авторы. Затем другие перепечатывали переведенную статью, тоже не обращая внимание на личности рассказчиков.

А среди них был Уильям Гибсон, отец жанра киберпанк, автор «Нейроманта»; Брюс Стерлинг, лауреат премии «Хьюго», и так далее. Зная эту информацию, на ситуацию смотришь по-другому. Становится понятным, за что платили покупатели на eBay. За рукописный рассказ Гибсона я бы и сам отдал сотню долларов.

Так что истории могут быть необыкновенно убедительны. Но, прежде чем начать действовать на их основе, перепроверьте информацию лично.

А рассказывая истории, помните, людям нравятся не все подряд, а интересные сюжеты.

It's cool

Допустим, мы увидели в небе странный мерцающий предмет, перемещающийся вопреки законам физики. На самолет не похоже. НЛО? Может быть. Вероятность не нулевая. Знакомым расскажем – видели что-то, похожее на НЛО.

Вот несколько лет назад в научном мире заметили, что звезда Табби мерцает непредсказуемо и непостоянно. СМИ заполнили новости, будто бы причина – сфера Дайсона, гигантский искусственный объект, возведенный инопланетной цивилизацией для использования энергии звезды. Да, может быть и такое.

В обоих случаях ключевое слово – «возможно». НЛО, сфера Дайсона – всего лишь один из вариантов объяснения, причем наименее вероятный. Зато необычный и интересный. Правдоподобные объяснения скучны, и СМИ уделят им значительно меньше внимания.

Другой сценарий. Мы пришли домой. Слабость, болит горло, температура. В таком случае вряд ли мы скажем: «Тысяча чертей. Я так и знал – у меня лихорадка Эбола». Врач также не станет первым делом лечить нас от лихорадки Эбола. Начальные симптомы похожи, но Эбола – наименее вероятный вариант.

Когда речь идет о том, в чем мы действительно разбираемся, – мы верим разумным объяснениям, высмеивая догадки непрофессионалов. Но если что-то лежит вне области наших знаний – привлекательнее становятся необычные, интересные и загадочные объяснения.

Помните историю о 25-м кадре? В ней говорили о конкретных, осязаемых вещах: «Ешьте попкорн» и «Пейте колу». Но в городскую легенду, существующую на протяжении десятилетий, она превратилась за счет элемента присутствия таинственных и неопознанных факторов, способных повлиять на поведение любого. В таком случае, даже если сообщение окажется ложным (как и сообщение о 25-м кадре), множество людей на разных континентах будут помнить и верить в него даже спустя 60 лет.

Мозг вообще предпочитает экстрасенсорное мышление, так как в логике отсутствует wow-эффект, привлекающий внимание.

У каждого случалось – друг позвонил именно тогда, когда мы о нем подумали. Все поразились удивительному совпадению, с легкой улыбкой допуская мысль о наличии у себя сверхъестественных способностей. Хотя, скорее всего, дело все-таки не в этом. Просто мозг игнорирует все случаи, когда мы о ком-то думали, а он не звонил. Или когда кто-то звонил, а мы о нем не думали. Ведь это скучно. А вот интересное – интересное мы запоминаем.

В целом при продвижении новых продуктов, где покупатели не являются экспертами, выгоднее демонстрировать факты, идущие вразрез с привычными ожиданиями, а не копировать достоинства и их описание у успешных конкурентов.

А для повышения интереса лучше «заворачивать» каждую историю в соответствии с особенностью целевой аудитории. Так, «Гарри Поттер» интересен и взрослым, и детям. Но взрослым неудобно читать «детскую книжку». Выход – один и тот же текст, но под разными обложками.

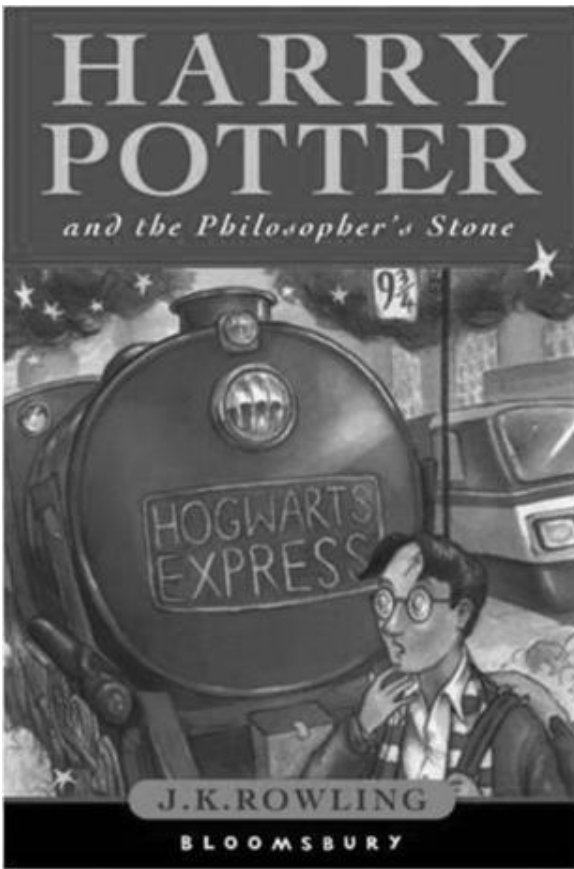
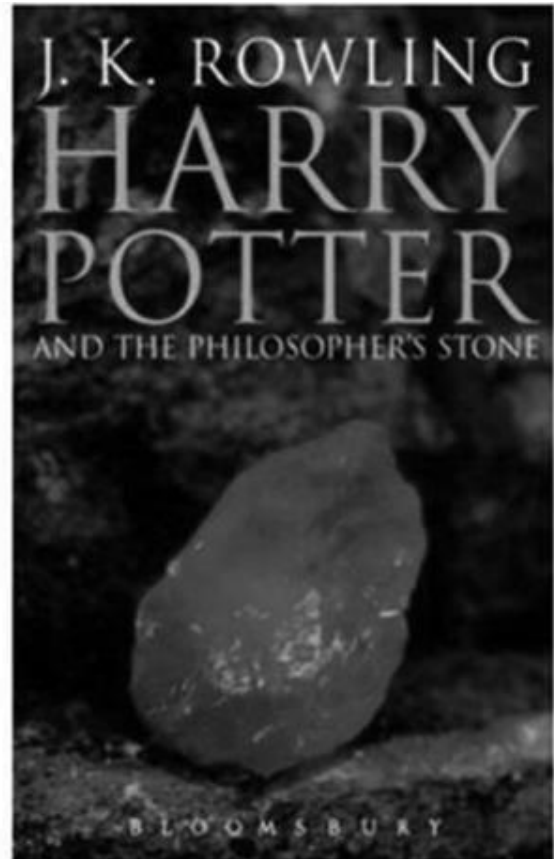


Рисунок 26



Придумывая интересные истории, помним: люди хотят слышать о чем-то необычном. Стать участником интересного сюжета мечтают отнюдь не все.

Представьте историю. Двигатель самолета барахлит. На крыле видны всполохи пламени. Подходящего аэродрома рядом нет, и капитан воздушного судна принимает решение садиться на кукурузное поле. Самолет срезает верхушки деревьев, но феноменальное мастерство пилотов и толика удачи приводят к счастливому финалу. Все живы, серьезно пострадавших нет.

Другой случай. Руководитель технической службы полетов выпускает инструкцию о дополнительной проверке электрооборудования и обеспечивает контроль над ее исполнением.

Неисправность обнаружена заблаговременно. Катастрофы не происходит.

Вопроса два:

- Фильм с каким сюжетом вы бы предпочли смотреть?
- В какой ситуации хотели бы оказаться в реальной жизни?

Ответ, полагаю, понятен. Более того, в первом случае пилотов ждет заслуженная награда, возможность написать книгу, увидеть фильм, снятый о себе. Их станут уважать даже собственные дети-подростки. Во втором случае о героях никто не узнает, их не наградят. Считается, что они делают свою работу.

Вывод первый. Защита от чего-либо – чертовски незаметный и неблагодарный труд. Единственное, что понятно, – за ее внедрение заплатили денег. Принесла ли она результат, порой вообще невозможно определить. Примерно то же мне говорят знакомые врачи: «У нас запоминают только ошибки».

Вывод второй. Люди любят **читать** обо всем новом и необычном. Но покупать и пользоваться хотят проверенными и удобными решениями.

Историю создать мало. Надо еще и убедить покупателя в ее надежности. Для этого используем аргументы или, по крайней мере, придумываем их.

Имидж доказательства

Покупателя нужно убеждать. Каждый, кто сталкивался с продажами, знает фразу «работа с возражениями». В голове незамедлительно возникает образ: клиент возражает, недоволен, его уговаривают, а он сопротивляется. В общем, возражения – плохо.

Нет. Плохо – когда покупатель молча разворачивается и уходит. Продукты всегда вызывают нарекания. Люди и вещи – не пазлы, идеально подходящие друг другу. Даже если клиент заплатил без вопросов, это не значит, будто он полностью удовлетворен.

Возражения – естественная часть процесса покупки, просто их не всегда высказывают вслух.

Смысл рассказывания историй в бизнесе – убедить покупателя купить. Мы это знаем. И покупатель это знает. Поэтому бессознательно ждет, что его будут уговаривать. Не скрывайте свои преимущества. Звучит странно, но порой я действительно сталкиваюсь с собственниками бизнеса, которые сознательно умалчивают о плюсах своей компании. Хотят, чтобы клиент сам обнаруживал достоинства предложения.

Это подход людей, которые пишут: «Осторожно, спойлер!» Действительно, большинство из нас опасается, что раскрытие информации приведет к спаду интереса. В некоторых случаях это так. Но отнюдь не всегда.

Мы пересматриваем любимые фильмы и перечитываем книги, уже доподлинно зная, чем все закончится. Даже для новых произведений угадать концовку не составляет особого труда. Понятно, что добро, в лице условного Гарри Поттера, скорее всего, победит. Притягательность хорошего фильма, книги или продукта – больше, нежели в сюжете. Она во множестве мелких деталей, которые не передать ни в спойлере, ни в рекламе.

Вываливать гору информации на клиента, безусловно, не нужно. Но скрывать от него преимущества, как и прятать их в пятиминутном видео о компании – не лучший вариант. Не приберегайте рассказ о значимых преимуществах на потом. Этого «потом» может и не наступить. Приводите аргументы сразу. И даже не важно, если это будут аргументы-пустышки.

Вспомните: какая-то нахалка в приемной врача лезет без очереди. Возмущение чуть уменьшится, если произнесена волшебная фраза: «Мне только спросить». Мы уступаем, когда знаем причины поведения другого человека. Более того, в большинстве случаев нам достаточен сам факт наличия аргументов, а не их содержание. Эллиен Лангер провела серию экспериментов с посетителями библиотеки, стоявшими в очереди к ксероксу. После вопроса: «У меня пять страниц. Не могли бы вы пропустить меня?» – с ее просьбой согласились только 60 %. А после фразы: «У меня пять страниц. Не могли бы вы пропустить меня, потому что мне надо сделать несколько копий?» – экспериментатору уступили 93 % людей.

Заметьте – людям не сообщали никакой реальной причины. По сути, им сказали: «Пропустите меня сделать копии, так как мне надо сделать копии». Просто услышав «потому что», мы готовы идти на уступки. Слово работает как спусковой крючок – услышав его, мы делаем вывод, что у человека есть причина.

Если решение не ведет к значительным затратам, на содержание аргумента внимание не обращают. Для небольших покупок покупателю достаточно лишь имиджа доказательства. Чтобы запустить процесс формирования субъективных конкурентных преимуществ, потребителю нужно дать пару фактов, на основании которых он начнет строить свои рассуждения.

Все мы останавливались купить клубники. На прилавке стоял с десяток пластиковых стаканов, доверху наполненных ягодами.

«Выбирайте», – говорила продавщица. И в этот момент мы пытались понять: в каком стаканчике отсутствуют мятые, увядшие клубничины.

То, что мы видим верхний уровень, еще ни о чем не говорит. Большая часть клубники недоступна наблюдению. Высыпать ягоды из стакана и проверить их по отдельности вряд ли разрешит продавщица, да и неудобно об этом просить. Успешной стратегии нет.

Единственный выход – поверить в наивную гипотезу, что качество всей клубники в стакане соответствует качеству верхнего ряда^[45].

Этот пример Сета Година – типичная ситуация для абсолютного большинства покупок. Потребитель намного меньше нас уверен в качестве предложения. Даже близко не в состоянии объективно оценить продукт или услугу. Но любит выбирать. Нам приятно ощущение собственной власти и контроля над ситуацией, даже когда понимаем, что информации недостаточно.

Но для этого покупатель должен иметь понятные ему, пусть и иллюзорные, доказательства заявленных конкурентных преимуществ – возможность увидеть тот самый верхний ряд клубники, взглянуть по веб-камере на стройку дома, увидеть кухню ресторана через стеклянную стену. Чтобы покупатель поверил, будто бы он сам оценил предложение и сделал рациональный выбор.

Так что перечисляем характеристики продукта – не главные, а понятные покупателю. Показываем отдельные факторы, по которым предложение выигрывает у конкурентов. У клиента в голове должен остаться аргумент, который он приведет подошедшему супругу или самому себе: «делает больше снимков в минуту», «не портится от воды». Главное – простой и конкретный аргумент, понятный на бытовом уровне. Фразы в стиле «мы делаем качественную продукцию», «ответственны перед клиентами» забываются по мере прочтения.

Если же возражения покупателей связаны с реальными проблемами, ищите обратную сторону. Как правило, серьезные недостатки прямо связаны с серьезными преимуществами. Высокая цена означает высокое качество. Медленная скорость – высокая надежность. Нейтрализуйте проблемы, переворачивая их.

Вирусы, хайп и PR

Метод Джоконды

Какой самый дорогой предмет искусства? Хм. Работа Леонардо да Винчи «Спаситель мира» – формально самая дорогая картина. На аукционе Christie's полотно продали за 450 миллионов долларов, при том что ряд экспертов сомневается в его подлинности. Самая дорогая книга – «Лестерский кодекс». Написана тоже Леонардо да Винчи. А самая известная его работа – «Джоконда». Если бы она продавалась, то, пожалуй, была бы наиболее дорогим предметом искусства в мире.

Только это мы сейчас так думаем. Потому что все вокруг называют Леонардо великим. Но в начале XIX века да Винчи был «одним из», но не «самым-самым» художником Возрождения. По оценкам Дональда Сассуна, в середине XIX века «Мону Лизу» оценивали почти в два раза меньше, чем полотно «Ужин в Эммаусе» Тициана, и в шесть раз дешевле «Святого семейства» Рафаэля.

Так что «Джоконда» вовсе не считалась самой красивой и загадочной картиной в мире. Ровно до тех пор, пока её не украли.

О краже «Моны Лизы» писали все европейские СМИ. Репродукции картины стали пользоваться бешеным спросом. С каждой фотографией повторялись истории о загадках картины. Миллионы людей стали экспертами по Леонардо.

Когда стал известен мотив кражи – вор хотел вернуть произведение на родину, в Италию, – картина перешла из категории «имеет цену» в статус мировых символов. Значимость полотна выросла необычайно. Рабочим во Франции организовывали ночные экскурсии для просмотра только одной картины. О «Моне Лизе» непрерывно писали, использовали образ в современном искусстве. Кража стала маркетинговым ходом, приведшим полотно к нынешнему величию.

Самый быстрый способ запустить информацию в массовое сознание – хайп.

В теории запустить вирусную рекламу можно. Чаще всего это даже не требует значительных инвестиций. Поэтому собственники множества компаний грезят о хайпе, пытаются заказать его у рекламных агентств. Однако добиться грандиозной известности получается лишь у единиц.

Например, забив в поиске картинок «241543903», вы увидите сотни фотографий людей, засунувших голову в холодильник.

Это флешмоб 2009 года, запущенный художником Дэвидом Хоровицом. Суть проста. Сфотографировать себя с головой в холодильнике, поставить цифровую отметку и загрузить файл в интернет. Челлендж не так раскручен и логичен, как ice bucket, поэтому на нем легче увидеть, что людей привлекает:

- Чувство «мы». Люди участвуют в акциях, мероприятиях и гоняются за брендами, потому что благодаря этому входят в новые социальные группы. Это, в свою очередь, наделяет людей качествами, которые свойственны самой группе. В данном случае мы выглядим не просто идиотами, засунувшими голову в холодильник, а позитивными молодыми людьми, способными к нестандартным поступкам.

- Идея, стоящая за продуктом, а не сам продукт. Люди засовывают голову в холодильник вовсе не потому, что хотят засунуть голову в холодильник, а так как считают действие веселым и интересным. «Голова в холодильнике» – продукт. «Веселье» – потребность. В продвижении или рекламе лучше говорить об идее. Продукт никому особо не интересен.

- Соответствие элементов связки «идея – продукт – реклама». Если мы делаем абсурдный продукт, веселым и непонятным должно быть все. Назвать челлендж #засуньголовувхолодильник – не так уж и оригинально. Понятно всем. А вот 241543903 – серийный номер холодильника основателя флешмоба – неожиданно. Как и сам продукт. Ясно только «своим».

Простота объектов, вызывающих хайп, порождает ошибочную убежденность собственника бизнеса, будто бы известности и

популярности легко достичь, причем с небольшим бюджетом. Это не так.

Аксиома коронавируса

Пример с «Моной Лизой» – прошлый век. Точнее, даже самое начало позапозапозапрошлого века. Перенесемся в век двадцатый. Энди Уорхол. Для многих – квинтэссенция понятия «современный художник». На ум приходят его банки супа Кэмпбелл, диптих Мэрилин Монро.

А еще в 1968 году он написал в программе своей выставки для музея современного искусства в Стокгольме фразу: «В будущем каждый сможет стать всемирно известным». Так что Энди можно смело причислить и к футурологам – предсказание он сделал задолго до появления интернета.

Конечно, в теории, известным мог стать любой человек и в предыдущие периоды мировой истории. Но для этого требовалось сочетание исключительных личных качеств и везения (как и в случае самого Уорхола, родившегося четвертым ребенком в рабочей среде иммигрантов). После появления же интернета – и правда любой. Можно катить на скейте, пить сок, записывая себя для ТикТока и проснуться всемирно известным.

Большинство усилий по продвижению продукта вдохновляются безумной надеждой урвать свой кусочек мировой известности. Доступность всемирной славы кружит голову стартапам. Но легкость эта лишь миф. Вернемся в XXI век. В начале 2020 года мир охватила пандемия коронавируса. Объявляются режимы чрезвычайной ситуации, закрываются города, вводится карантин и уголовное преследование за отказ от лечения.

Так вот. Посмотрите на график числа заразившихся людей, кумулятивным итогом в начале шестивия вируса по планете, на середину апреля 2020 года.

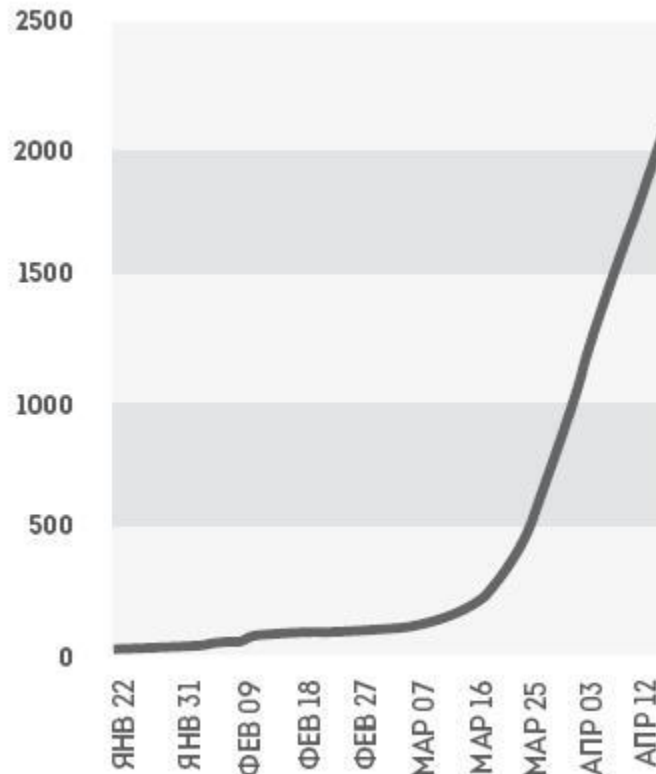


Рисунок 27

Похожие линии я вижу в презентациях практически всех стартапов – на слайде с прогнозом выручки. И в финансовой отчетности лишь нескольких компаний-«единорогов».

Факты о заразности и летальности коронавируса на маркетингологический язык можно перевести следующим образом.

Один человек рассказывает о продукте трем людям. Конверсия в покупки – 2 %. Взрывной рост обеспечивают крайне скромные на первый взгляд показатели. Только добиться этих цифр чрезвычайно трудно. Хайп возможен, но исключительно редок, процент вирусных

роликов от общего числа рекламных кампаний микроскопически ничтожен, как и мировые пандемии.

И главное. Я немного обманул вас, умышленно обрезав фразу Уорхола. В полном варианте она звучит так: «В будущем каждый сможет стать известным на 15 минут». И вот это уже гениальное предвидение и славы, и ее длительности для героев роликов социальных сетей.

Та же пандемия коронавируса, спустя год, весной 2021 г. Число заразившихся увеличилось в разы. Но внимание к ковиду, как в СМИ, так и среди населения страны, снизилось кардинальным образом.

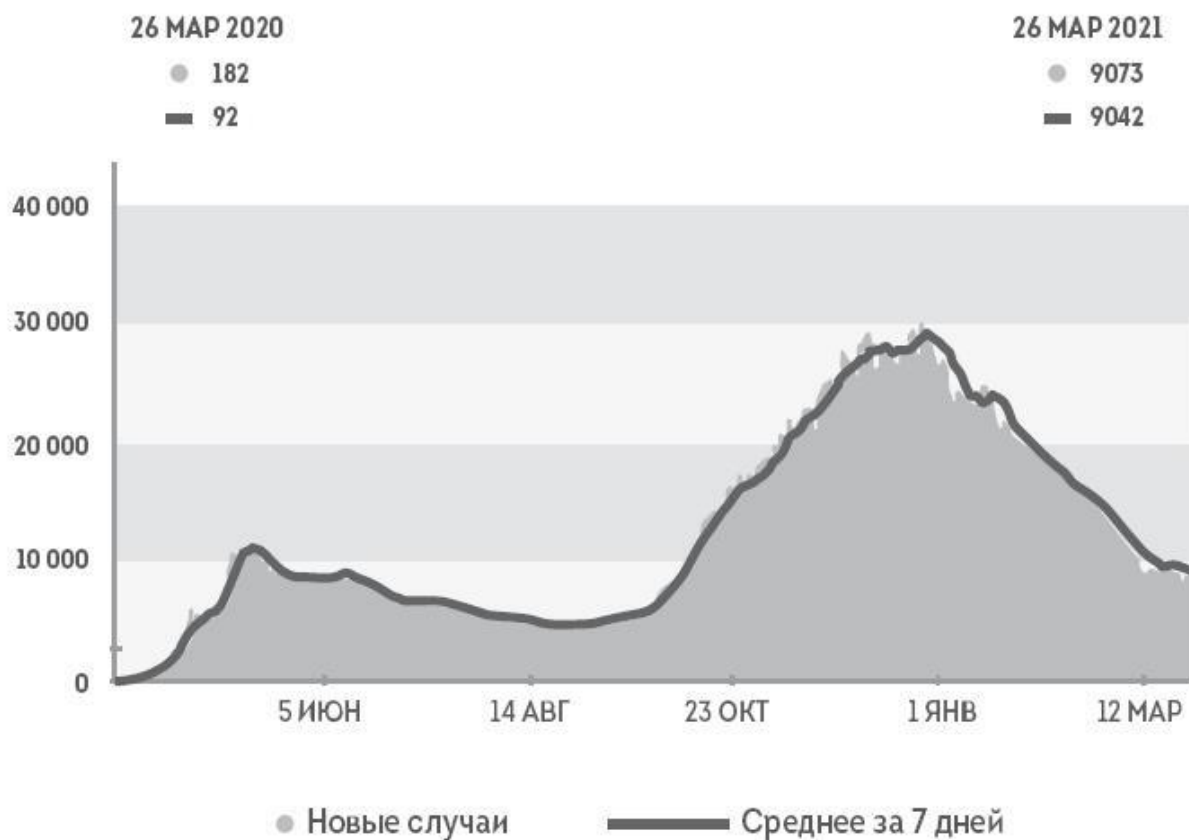


Рисунок 28[46].

Бизнес часто забывает именно вторую часть предсказания Энди Уорхола – хайп недолговечен. Для бренда же важно остаться в памяти человека больше чем на 15 минут. Прийти в голову в качестве первого выбора в момент покупки. А вот на решение этой задачи тратится значительно меньше усилий.

«В среднем по больнице» хайп хорош для стартапов, новых брендов, но не для крупного бизнеса. Продвижение компаний схоже с политехнологиями – вначале работаем на известность кандидата, потом – на доверие. Так вот – вирус хорош для взрывного роста популярности, в чем крупные бренды не особо нуждаются.

Для углубления доверия вирусная реклама обычно не подходит. Во многом потому, что легче всего распространяется негативная информация, в результате по факту оказывается, что «такой хайп нам не нужен».

«Око за око»

Заметив приближение хищника, антилопа высоко подпрыгивает, предупреждая сородичей об опасности. Что в принципе не удивительно – все коллективные животные используют сигналы, привлекая внимание остальных к потенциальной угрозе.

Да-да. Я уже писал, что для человека важен принцип взаимного альтруизма. Отвечать добром за добро. Но есть и второй принцип, доставшийся от предков, – «око за око». Мы не только склонны награждать хороших людей. Мы еще, в силу стремления к справедливости, хотим наказывать плохих.

Об этом мало кто задумывается, но стремление пожаловаться, рассказать всем, как нам нахамили в магазине, накатать негативный отзыв на три страницы носит эволюционный характер. Когда с нами поступают нечестно, мы не просто чувствуем это и злимся. Возникает потребность сообщить об угрозе другим.

У человека нет системы, которая бы заставляла кричать: «Эй, я нашел много вкусного!» Иначе прибегут и съедят. А вот система кричать: «Осторожно, поберегись!» – есть. Даже если девять из десяти покупателей довольны – на сайте, скорее всего, появится только один отзыв. И он будет негативным. Поэтому легче всего информационное цунами запускается с помощью негатива.

Правда, сам по себе негатив плох, только если он касается части потребительского опыта. Если же кто-то не согласен с идеей, ценностями, которые пропагандирует бренд, – это замечательно. У хорошего бренда должны быть свои хейтеры.

Руководство большинства компаний отчаянно боится любого негатива: «Ах, люди пишут о нас плохо, быстрее снимаем посты». В согласование сообщений бренда включается все больше и больше людей, что усиливает тенденцию искать консенсус, смягчать слова.

Лучше поступать наоборот – подчеркивать собственный характер. Говорить, как мятежник. Бренд в принципе не может нравиться всем, более того – он не должен нравиться группе, противоположной целевой аудитории. Если продукт, созданный и пользующийся популярностью в среде экстремалов, стали покупать пенсионеры, а выручка компании начала расти – это не повод радоваться. Это повод

бить тревогу и отдел новых разработок.

Опасайтесь негатива, но не хейтеров.

Идеальный реципиент

Компании понимают необходимость достижения известности среди потенциальных покупателей, но часто не придают ей особого значения. Точнее, полагают, что самое важное – уникальность и прорывной характер предложения. Моя практика подсказывает: если вы решили выехать исключительно на инновационных конкурентных преимуществах своего продукта, лучше, чтобы это было лекарство от рака.

Например, создан очередной «убийца Фейсбука». Автор приводит множество аргументов, что его приложение лучше. Только это совершенно не важно. Главное для таких проектов – получить критическую массу пользователей. Ценность большинства современных цифровых компаний растет вместе с числом их участников. О бизнесе нужно рассказывать, а не ждать, будто известность придет как-нибудь сама собой.

Однако не все потенциальные клиенты одинаково полезны. Выстраивая PR-компанию, лучше сосредоточиться и потратить силы на достижение двух типов аудиторий:

1. Люди, уже связанные между собой. Подумайте – выгоднее, чтобы о вашем проекте узнала тысяча одиночек, разбросанных по всему миру, или тысяча жителей одного небольшого городка, или тысяча студентов одного вуза?

Чем теснее связаны между собой люди, знающие о вашей компании, тем больше шансов на дальнейшую, вирусную, передачу

информации. Здесь на руку продвижению играет эвристика доступности.

Ричард Талер и Касс Санстейн приводят данные исследования в Гарварде – 44 % учащихся пили, и крепко, в последние две недели, предшествовавшие опросу^[47]. При этом практически все, употреблявшие алкоголь, были уверены, что процент выпивающих гораздо больше. Причина в том, что склонные повеселиться студенты общаются в основном с теми, кто, как и они, ходит на вечеринки. В результате создается впечатление «все кругом пьют».

Другими словами, реклама в сплоченной группе быстрее включает «силу толпы» – участники группы слышат о продукте от разных людей из своего окружения. В результате создается впечатление, что покупка этого продукта – распространенная идея, норма и вообще – правильно.

Собственно говоря, и Facebook зарождался как сеть общения студентов Гарварда, которые уже были связаны совместной учебной, работой и студенческой жизнью. Вряд ли проект ждал бы успех, если бы первые пользователи – пусть и в том же количестве – были бы студентами нескольких десятков колледжей, разбросанных по всей территории США.

2. Лидеры мнений. Все компании мечтают о вирусной рекламе. Только у нее есть небольшая проблема – название. Генеральный директор слышит слово «вирус» – и сразу представляет, как рекламу посмотрел один человек, рассказал друзьям, те рассказали своим... В общем, заразность понимается по аналогии с коронавирусом.

Так вот. Это неправильно. Как отмечает Дерек Томпсон, вирус – метафора, а не реальный способ распространения.

Возьмем, к примеру, мой блог «Психология маркетинга» в Telegram. Читателям нравится, они рекомендуют его своим друзьям. В результате за 2019 год без всякой рекламы прибавилось около десяти тысяч подписчиков. Это и есть классический рост хорошего продукта – медленно и постепенно.

Но даже если бы я каждый день умолял читателей сделать репост – каждый из шэров увеличит просмотры еще на пару десятков человек, один из которых поставит лайк. На этом, скорее всего, дело и закончится. Перепосты обычных людей – как искры, которые вспыхивают, но не в состоянии зажечь отсыревшее бревно. Вирусный рост произойдет, когда условный Артемий Лебедев сделает перепост одной моей статьи. Тогда число подписчиков удвоится за день.

Реклама становится вирусной исключительно благодаря массовому заражению. Когда к ее распространению подключаются лидеры мнений.

Поняв, что и кому рассказывать, осталось решить: кто наиболее эффективно сможет распространить вирус информации о нашей компании.

Заразный чихатель

Каждый из нас обладает массой достоинств. Жалко, окружающие об этом не в курсе. Надо, чтобы они узнали. Но как? Хвалить себя – глупо. Можно попросить друга или коллегу рассказать о нас. Только вряд ли им кто-то поверит, ведь они – лица заинтересованные, возможно, даже материально.

Открываю секрет. Поверят. Точнее, не придадут факту заинтересованности никакого значения. Потому что – вспоминаем фундаментальную ошибку атрибуции, – думая о других, мы упускаем из виду роль ситуативных факторов. В оценке себя – наоборот. Если кто-то на всю улицу матерится в мобильный телефон – он несдержанный идиот. Но если орем мы, то «нас довели».

Что обычно говорит секретарь? Стандартная фраза: «Вам нужен отдел продаж – соединяю с Олегом». В ходе исследования Роберта Чалдини добавили чуть больше информации, смысл: «Соединяю с нашим руководителем отдела продаж. Он уже двадцать лет продает недвижимость в вашем районе и как раз специализируется на участках под редевелопмент». Количество заказов выросло, причем немедленно. Люди чудесным образом закрывают глаза на тот факт, что рекомендация исходит от человека, который мало того, что лично знает Олега, так еще и кровно заинтересован в том, чтобы Олег получил заказ.

Часто об опыте сотрудников знают все. Кроме клиентов. Внедрить подход «правильно представь коллегу» ничего не стоит. А результат потрясающий. Попробуйте.

Кроме того, так как больше всего люди доверяют членам «своего племени», наивысшее доверие потенциальные клиенты испытывают к тем, кто уже купил продукт компании. Проще говоря, потребитель – лучший носитель рекламной информации. Даже если он и не подозревает об этом.

Например, чтобы закурить, я достаю из кармана пачку сигарет, открываю крышку (по-научному флип-топ), вытаскиваю сигарету, поджигаю и думаю, что надо бы уже давно бросить курить. Несколько десятков лет назад процесс был проще. Мне не пришлось бы открывать крышку, она отсутствовала, и сигарету можно было

вытащить из пачки, лежащей в кармане. Что, собственно говоря, все и делали. Правда, в таком случае окружающие люди понятия не имели, какую именно марку вы курите.

Появления добровольных амбассадоров бренда ожидают лишь самые наивные компании. Чтобы стать лидером отрасли, покупателей выгоднее загнать в ситуацию, когда они самостоятельно рекламируют бренд.

Что и сделала Marlboro, выпустив пачку с откидывающейся крышкой. Не для удобства курильщиков, а чтобы принудить их доставать сигареты из кармана и демонстрировать предпочитаемую марку окружающим.

Двадцать лет назад почта Hotmail раскрутилась, добавив в подпись каждого электронного письма фразу «получи бесплатный аккаунт на Hotmail». Аналогично и Groupon вырос на фразе «порекомендуй другу» – за приведенного человека начислялось 10 баксов.

Эти идеи были революционными давным-давно. Сейчас везде – «отправлено с iPhone или Android», реферальные ссылки, кнопки «поделиться». Одежда, на которой крупными буквами написано название бренда, никого не удивляет.

Большинство компаний по-прежнему не способны разглядеть в покупателях еще и потенциальных рекламных агентов.

Идея применима везде. Иногда относительно просто. В мире черных наушников Apple выпустила белые. Покупатели превратились в ходячую рекламу. Сеть гостиниц, у которой часто воровали пепельницы, не стала усиливать контроль за сдачей номеров при отъезде. Отель выгравировал свой бренд на пепельнице и включил ее себестоимость в цену номера.

Порой требуется креатив. Как пишет Райан Холидей, когда в Evernote осознали, что окружающим неприятно смотреть на человека, уткнувшегося в компьютер, то выпустили стикеры:

«Я не хочу показаться грубым. Я делаю заметки в Evernote».

Все хотят повторных покупателей, а продажа товара – сунули в руки и отошли. Заказы доставляются клиенту прямо в руки – но в пакетах, на коробках часто ничего нет. Хотя компании с радостью засыпают десятками мейлов человека, даже не сделавшего покупку. Причина такого диссонанса чаще всего тривиальна. Реклама в интернете – зона прямого контроля маркетолога. А вот об изменениях в процессе упаковки, доставки, переналадки производственной линии – нужно идти в другие департаменты, договариваться. Сложно.

Глава 10

Социальные животные – лидер и его команда

Подбор сильной команды

Вожак стаи

Если мы решим забраться на место лидера, поднявшись по шаткой социальной или карьерной лестнице, полезно знать хитрости существования в коллективе, отработанные за миллионы лет. В качестве пособия для офисных интриг семь приемов политического поведения у обезьян от Франса де Вааля и Джеймса Тилли.

1. Агрессивность. Вышестоящие не склонны делиться вкусняшками. Их нужно отнимать. Демонстрировать готовность драться за повышение собственного статуса. А так как люди скорее опасливо-миролюбивы, то часто обходится без драк. Большинство отойдет в сторону. Агрессивно скалить зубы и покусывать нужно не только тех, кто выше. Не забываем о нижестоящих – следует отбить им охоту лезть за нами.

2. Соблюдение правил игры. Мы можем быть самым сильным и злобным самцом. Делать, что хотим, держа в страхе всю стаю. Только нас будут ненавидеть, а значит – поддерживать любого претендента на наше место. Поэтому, забравшись наверх, устанавливаем простые, логичные и понятные правила игры. По сути – заботимся, чтобы каждый получил свой кусок пирога, был доволен своим местом в иерархии.

3. Команда. Благодаря ей даже в стаях павианов лидером способен стать не самый агрессивный. И даже не самый умный. Часть лидерского функционала можно, а порой и нужно отдавать сторонникам. При системе постоянно меняющихся коалиций и возраст не помеха. Пожилые шимпанзе управляют стаей, направляя агрессию молодых самцов друг на друга. В общем, разделяй и властвуй.

4. Сила слабых. Мощный союзник? Нет, не интересно. Слабая обезьяна чаще объединяется с таким же слабым животным. После чего они вдвоем атакуют сильного. И это правильно, как пишет Джеймс Тилли, «если союз образован с кем-то слабым, распределение сил будет для меня более выгодным, чем если я договорюсь об альянсе с кем-то сильным». Так что используем тактику «минимально выигрышной коалиции».

5. Дружба побоку. Для повышения статуса шимпанзе заключают альянсы исходя из соображений выгоды. Важно также рушить союзы других: альфа-самцы ухают, нервничают и мешают грумингу потенциальных конкурентов.

6. Подкармливаем своих. Фраза Талерайна «штыки хороши всем, кроме одного – на них нельзя сидеть» исключительно точна. Вожак, правящий исключительно с позиции силы, быстро смещается со своего поста. Дольше всех лидером пробыл шимпанзе, который на протяжении 12 лет добывал мясо и делился им с сородичами. Причем к каждой категории избирателей нужен свой подход. Например, чтобы понравиться самке, шимпанзе щекочет ее детенышей.

7. Общий враг. Шимпанзе умеют быстро объединяться, забывая о внутренних распрях, перед лицом внешней угрозы. При появлении рядом новых обезьян полностью исчезают внутригрупповые ссоры. Все активно поддерживают друг друга. Агрессия выплескивается на чужаков. «Американка гадит» классика со времен приматов.

Специфика мира бизнеса – мы можем получить роль вожака как бы авансом, став основателем стартапа или придя на должность руководителя. Поэтому задача «выбиться в лидеры» часто меняется на «создание своей стаи».

Забывтый элемент теории «шести рукопожатий»

Итак, вопрос. Почему человека считают верхом эволюции? Почему вообще можно гордиться тем, что ты – человек? Чем мы лучше, к примеру, зебр?

Теперь я смотрю в хрустальный шар и предполагаю, что ваши ответы связаны с достижениями не столько отдельного человека, сколько скорее человечества в целом. Все, чем можно гордиться: пирамиды, достижения в космосе, математике и физике, расшифровка генома – все делали большие группы людей. Как правило, на протяжении многих поколений.

Даже когда мы отзываемся о людях негативно и считаем себя хуже зебры, обычный аргумент: «человек уничтожил массу других биологических видов и экосистем». Но и это сделал вовсе не какой-то отдельный человек, а все люди, взятые вместе.

В общем – единичный, сферический человек в вакууме не представляет особой ценности. И достижения, и провалы человечества прямо связаны со способностью совместной работы в рамках малых, а затем и больших социальных групп.

Социальные контакты нужны и нам лично. Джеймс Хаус опросил 4775 американцев, выяснив массу подробностей – от работы и стиля жизни до семейного положения, контактов с друзьями и родственниками. Определил для каждого «индекс социальной сети». После чего в течение девяти лет экспериментаторы следили за здоровьем испытуемых. В группах, выровненных по экономическому статусу, отношению к вредным привычкам и т. п., вероятность смерти оказалась вдвое выше у участников с низким социальным индексом.

Конечно, наличие связи ничего не говорит о причинно-следственной зависимости. Это скорее индикатор. Человек, который сузил свой мир исключительно до онлайн-игр или каждый вечер устраивает себе в одиночестве маленькую пятницу, не только портит здоровье, но и сужает круг общения.

Невозможно предсказать, к чему приведут рост и углубление социальной сети. Что мы узнаем, расширив свой круг общения, в

какие приключения попадем и с какими неожиданностями столкнемся. Но, похоже, будет интересно.

Сознание – это со-знание, совместное знание. Социальная жизнь дала старт развитию человека как вида – наши предки смогли охотиться на более крупную дичь, а не просто довольствоваться остатками трапез хищников. Так что чем меньше у нас социальных контактов, тем, мягко говоря, хуже. С точки зрения бизнеса социальные контакты нужны тем более. Чем шире круг знакомых, тем больше шансов получить поддержку, найти нужные связи в той или иной области.

Многие в курсе «теории шести рукопожатий» и даже мысленно прикидывали – через сколько посредников от них Владимир Путин или Марк Цукерберг. Но мало кто знает, откуда вообще взялась эта теория.

Снова Стэнли Милгрэм. Я уже упоминал его эксперименты по подчинению авторитету. Но он человек разносторонний, и как-то раз попросил триста людей отправить пакет с документами случайно выбранному человеку.

Участникам сказали имя, город, где живет, и место, где раньше работал финальный адресат. Задача – подумать, кто из друзей может быть связан с этим человеком, и через знакомого к знакомому переслать письмо так, чтобы в конечном итоге оно дошло до нужного получателя. В среднем через пять посредников пакеты добрались до искомого человека. Именно после этого эксперимента и родилась «теория шести рукопожатий».

В мире интернета все проще, и в 2003 году Питер Доддс повторил эксперимент уже с 24 тысячами участников из сотни стран мира. Результат аналогичен: чтобы добраться до нужного адресата, требуется от пяти до семи знакомых.

Первый вывод – мотивирующий. В экспериментах «целью» был обычный человек. У публичной персоны контактов больше. Так что мы, через свою социальную сеть, способны достучаться до ценного клиента, потенциального работодателя или инвестора. Надо просто действовать, а не сидеть и рассуждать.

Вывод второй – остужающий, о котором умалчивают на мотивирующих тренингах. Пять посредников – усредненное число в

случаях, когда пакет добрался до адресата. А это получилось лишь у 64 человек в эксперименте Милгрэма. У 21 %. В эксперименте Доддса успешными оказались только 1,6 % случаев – 400 человек из 24 тысяч. Факт, как и долю неудач, упускают из виду практически все, кто пишет о «теории шести рукопожатий».

В теории Илон Маск действительно на расстоянии пяти контактов. А на практике – не докричишься.

И еще один момент. В эксперименте 60-х годов прошлого века люди обращались за помощью в пересылке к реальным знакомым, в XXI веке – к «интернет-друзьям». Разница в доле успешных случаев как бы намекает – люди, с которыми мы общаемся «живьем», в 13 раз охотнее окажут нам услугу.

Так что социальную сеть развивать нужно, но желательно трезво оценивать ее значимость. Придут или нет при возникновении проблем к нам на помощь знакомые – доподлинно сказать сложно. А вот члены команды помочь обязаны.

Начиная бизнес, лучше полагаться не на слабо структурированную социальную сеть, а на формально собранную команду единомышленников.

Экипаж Индевора

Собственно говоря, согласно теории Бейкера и Бейлиса, мы и появились на свет именно в результате командной работы. Фраза, что каждый из нас уникален, став единственным из десятков миллионов сперматозоидов, кто победил и оплодотворил яйцеклетку, не совсем верна.

Погрузимся в увлекательную историю спермовых войн. Наши предки вели достаточно разгульную, с точки зрения современной морали, жизнь. А конкретно – в период возможного зачатия самка спаривалась с несколькими партнерами. На видимом уровне самцы вели борьбу за внимание избранницы. На невидимом – за право быть первым боролись их сперматозоиды.

Умный сперматозоид рассуждает следующим образом: «От победы сперматозоида другого самца я не получу совсем ничего. А если выиграет мой брат, то цель передать гены будет достигнута. Лучше он, чем незнакомец».

Поэтому сперматозоиды различаются по своим задачам. На оплодотворение нацелен лишь 1 %. Остальные играют роль команды поддержки. Блокируют подходы к яйцеклетке или работают в стиле камикадзе, оттесняя сперматозоиды других потенциальных отцов. Модель чистого соревнования «все против всех» не всегда оптимальна. Работа в команде эффективнее.

Если захотите запустить свой бизнес, знайте – большинство успешных стартапов основывалось командами. Венчуры, созданные в группе, имеют больше шансов на выживание. Команда увеличивает компетенции проекта, способна принимать лучшие и более эффективные решения, оказывает психологическую и эмоциональную поддержку. И, кстати, одна из составляющих успеха командной работы заключается как раз в том, что объединенные социальные сети группы более эффективны.

Ну а главная характеристика успешной команды – ее композиция. Если все сотрудники являются специалистами в одной и той же сфере, ценность, добавляемая ими бизнесу, минимальна. Лучше наоборот.

Правильно построенная команда всегда лучше, нежели талантливый одиночка.

В середине XVIII века Чарльз Грин, помощник королевского астронома Великобритании, отправился в Тихий океан для исследования транзита Венеры между Солнцем и Землей. Наблюдения помогли бы уточнить расстояния между объектами в Солнечной системе. В путешествие еще отправили команду ботаников, которая открыла 110 новых классов и 1300 видов растений. Возглавил экспедицию Джеймс Кук, которому британское адмиралтейство поручило картографировать берега Австралии и Новой Зеландии. А

сам Джеймс Кук заодно проверял идею врача Линда: помогают ли свежие фрукты против цинги.

Не надо гонять корабль десятки раз в одно и то же место. Намного эффективнее, когда вместо решения единственной задачи коллектив способен одновременно достигать сразу нескольких целей. Знания и навыки членов команды должны дополнять, а не дублировать друг друга.

При окончательном же выборе сотрудников приоритетное внимание отдавайте личным качествам.

Приоритет личных качеств

Поговорим о вечности. Наша цель – долгое и счастливое существование компании. Только вот срок жизни бизнеса составляет 40–50 лет и постоянно уменьшается. Каждый год банкротится 10 % публичных компаний – в четыре раза быстрее, чем 50 лет назад.

Однако в мире есть 967 фирм, которые основаны до 1700 года, 517 из них – в Японии. Более того, восемь из десяти старейших компаний в мире, основанных до 800 года, – тоже японские. Да, Япония – одна из самых древних цивилизаций. Да, в стране наблюдались продолжительные периоды мира, большие, чем в иных государствах планеты.

Но есть еще кое-что. Абсолютное большинство этих компаний – семейный бизнес. При этом достаточно часто, на протяжении прошедших веков, в семьях владельцев не оказывалось наследников или они были «не очень». Тогда, вместо того чтобы продать компанию или позволить ей умереть, японцы передавали бизнес усыновленному специально для этой цели генеральному директору.

Свидетельства подобной практики начинаются с XIII века и продолжаются по сей день. Сегодня 98 % всех усыновлений в Японии – усыновление взрослых людей. Одним из старейших японских бизнесов – отелем, основанным в 718 году, – на протяжении 1300 лет руководили усыновленные директора. Концерном Сузуки последовательно управляли четыре поколения официально усыновленных генеральных директоров, перед тем как пост занял нынешний, кровный наследник – Митио Сузуки. В основе японской практики, странной с точки зрения европейской культуры, лежит весьма простое наблюдение – темперамент, как и иные врожденные черты личности, с огромным трудом поддаются переделке. И это действительно так. Наверняка вам не нравится какая-то черта вашего характера. Полагаю, вы даже пытались ее изменить. Рискну предположить, что, к сожалению, безуспешно. Мы в состоянии выучить новый язык и разобраться в устройстве двигателя внутреннего сгорания. Потребуется время и немного усидчивости. Но вот побороть врожденную застенчивость – задача, мягко говоря, не из легких. Тогда с какого перепугу, нанимая людей, мы столь пристально

смотрим на их умения? Специализированные знания и навыки, если есть понимание основ, в большинстве случаев можно натренировать, а изменить характер сотрудника (если вдруг он окажется любителем отлынивать, жаловаться на судьбу или просто неприятным типом) – практически невозможно.

Конечно, намного проще и быстрее проверить, в каком вузе учился человек, нежели оценить его мотивацию и личные качества. Но в долгосрочной перспективе ущерб от «неправильных» людей огромен.

Так что запоминаем девиз Херба Келлехера, основателя Southwest Airlines: «Мы не нанимаем за навыки, мы нанимаем исходя из черт характера. Навыкам всегда можно научить».

Набирая команду, в первую очередь смотрите на личные качества.

Хотя, как показывает практика, вредные для компании люди все равно проскользнут на борт.

Игра в создание общего блага

Восьмое правило Фингейла из законов Мэрфи гласит: «Работа в команде очень важна. Она позволяет свалить вину на другого». Как специалист по поведенческой экономике, добавлю: не только. Участие в команде помогает еще и меньше работать.

Эффект коллективного труда интересовал ученых давно. Обычная логика подсказывает, что если один человек способен поднять пятьдесят килограммов, то двое уже сто. Если верить современным книгам по тимбилдингу, все еще круче. Команда, с их слов, всегда сильнее, чем сумма отдельных личностей.

Авторы этих книг умалчивают об эффекте Рингельмана. Еще в 1913 году он замерял усилие мужчин, толкающих телегу поодиночке или вместе. Результат работы вдвоем был ниже суммы результатов, показанных по отдельности. Грубо говоря 1,86 вместо 2^[48]. Работая

вчетвером, сделаем лишь 79 % от того, с чем справились бы поодиночке.

Чем больше людей вовлечено в работу, тем сильнее ощущение, что наши личные, индивидуальные усилия ни на что не влияют. А значит, можно сачкануть, пусть и бессознательно.

С эффектом Рингельмана можно и нужно справляться – поддерживая статус и отмечая заслуги людей. Как – расскажу чуть позже. Настоящая проблема возникает, когда люди осознанно начинают прикладывать меньше усилий в работе.

В психологии существует классическая игра – «создание общественного блага». В ходе каждого раунда участники могут положить деньги, сколько хотят, в «общественную корзину». После чего экспериментатор удваивает количество денег в корзине и делит получившуюся сумму поровну между всеми игроками.

Например, 10 человек, у каждого по 100 рублей. Если все дали по 100 рублей, набралась тысяча, и еще тысячу добавил экспериментатор. Каждому вернулось 200 рублей.

В начале игры люди обычно кладут все имеющиеся деньги. Но вскоре находится самый хитрый. И вот, 9 человек дали по 100 рублей. А он ничего не кладет. В корзине после удвоения – 1800 рублей. Каждый получил по 180 рублей. В том числе и наш хитрец, который заработал за раунд 280 рублей – ведь он еще и сэкономил сотню! После чего быстро наступает коллапс. Участники вообще прекращают давать деньги.

Хитреца можно понять. Множество представителей бизнеса вслух заявляют: «Мы придерживаемся стратегии win-win». Но внутри сидит убеждение, что для победы все средства хороши. В результате о концепции «выиграл-выиграл» заявляет кто ни попадя, не делая ни малейшей попытки претворить ее в жизнь.

Однако данный факт не умаляет достоинств подхода, а скорее дает использующим его преимущество перед соперниками. Стратегия «выиграл-выиграл» – не благородство и не толерантность, а необходимость мира бизнеса. Предложение компании никогда не будет идеально совпадать с потребностями человека. Стратегия взаимовыгодных вариантов – о том, что лучше отдать 70 %, но получить 30 %, чем упереться и не получить ничего.

В рамках игры «общественное благо» мотивация «мошенника» понятна. Проехаться на чужом горбу всегда выгоднее. Только в таком случае у остальных членов команды включается потребность в справедливости – одна из базовых потребностей человека. «Хорошие» участники занимают позицию «так не доставайся же ты никому!».

Руководитель может не знать, но сотрудники всегда в курсе, кто бездельник. Всего лишь один человек, работающий вопреки, нарушающий правила и полагающий себя «не таким, как другие», отравляет жизнь всей команде, резко снижая ее эффективность.

Теренс Митчел и Уилл Фелпс решили проверить данное утверждение на практике. В экспериментальную группу внедрили подставных участников, которые начинали оскорблять других, вести себя взбалмошно и раздраженно.

Сила команды определяется ее самым слабым звеном. В эксперименте всего лишь одна паршивая овца с легкостью портила все стадо. Когда создается угрожающая обстановка, группа ведет себя не как команда, а как толпа, где каждый участник озабочен обеспечением лишь собственной безопасности. Чтобы выплыть, все начинают топить всех.

В итоге производительность группы падает на 30–40 % и может упасть еще сильнее, если «гнилое яблоко» обладает какими-то преимуществами – должностью, знаниями или авторитетом.

Бездельников лучше увольнять немедленно.

Они обязательно найдутся – стремление поживиться за счет других заложено эволюцией давным-давно. Приведу пример Александра Панчина о жизни флуоресцирующих псевдомонад. Они живут поодиночке. Однако, выделив специальный клей, способны объединиться в колонию и образовать тонкую пленку на поверхности.

В результате чего все бактерии получают доступ к кислороду и начинают процветать.

Правда, делать клей – занятие сложное, расходуются ценные ресурсы. Так что некоторые бактерии начинают сачковать. Ответственные члены колонии по-прежнему производят клей, но бездельники сохраняют больше энергии и, следовательно, рожают больше потомков, которые также ведут паразитический образ жизни. В результате в какой-то момент вся колония перестает существовать, снова расплзаясь на мириады одиночных бактерий.

Задумайтесь о последствиях присутствия в компании сотрудников, любящих часто сидеть на кухне, пить кофе или общаться в соцсетях. От лишних людей стоит избавляться – даже платя за свои ошибки. Так, Zappos предлагал своим новым сотрудникам 4000 долларов, если они сами решат уволиться в ходе испытательного срока. В 2014 году на схожий шаг пошел Amazon, предложивший в рамках программы Pay to Quit 5000 долларов работникам складов в случае, если они решат покинуть работу. Сотрудник, которому скучно, который работает исключительно из-за оклада, приносит вреда больше, чем пользы.

Ну а если не хотите их уволить – хотя бы усильте общественный контроль.

Общественный контроль и эффект плюшевого мишки

Перенесемся в США в канун Дня всех святых. Дети ходят по домам и просят сладости. Их встречает мужчина, здоровается, а затем показывает на большую вазу с конфетами. Предлагает взять по одному леденцу, после чего, сославшись на дела, уходит.

Мы знаем нормы поведения, которых требует общество, и обычно их соблюдаем. Потому что хотим быть хорошими. Ну, а иногда – потому что на нас смотрят. Но вот когда никто не видит, а хочется... В общем, 33 % детей взяли больше конфет, чем им разрешили.

Во второй части эксперимента Артура Бимана рядом с вазой со сладостями установили зеркало. Таким образом, что, потянувшись за конфетой, ребенок одновременно видел свое отражение. Количество «краж» снизилось в четыре раза.

Люди склонны поддерживать самооценку на высоком уровне и, когда видят себя самого, стараются корректировать поведение так, чтобы не было стыдно за действия человека в зеркале. И не только дети.

Даже символическое присутствие других напоминает о необходимости следовать социальным нормам. Мелисса Бейстон наблюдала в офисе за банкой с мелочью, куда сотрудники клали деньги за общий кофе и чай. Над банкой висели постеры, которые периодически менялись. В ту неделю, когда на картинке были изображены глаза, денег собрали в 2,5 раза больше.

Кстати, почему люди вели себя лучше под картинкой с изображением глаз? А не носа или ушей? Или человека в целом? Потому что глаза, по мнению Цицерона и Льва Толстого, зеркало души?

Скорее потому, что они главный объект выборочного внимания. То, на что мы смотрим сразу. Они сигнализируют, что перед нами другое живое существо. Хотите привлечь внимание – изображайте глаза. Их рисуют даже на спинах коров в Ботсване (хищники африканский саванны нападают из засады, ну а какая засада, когда на тебя так внимательно смотрят?).

Тщательнее всего за собственным поведением люди следят в присутствии детей, поэтому иллюзия «детского присутствия» оказывает двойной благотворный эффект. Шридхари Дезаи в серии экспериментов выяснила, что, если в комнате присутствуют игрушки, люди лгут почти на 20 % реже, чаще вспоминают о социальной ответственности и демонстрируют большую щедрость. Так что при озвучивании цены рядом с точкой оплаты или в переговорных комнатах – используйте эффект плюшевого мишки.

Верно и обратное. Если люди думают, будто на них никто не обращает внимания – они нарушают запреты или выдают некачественный результат. Доказательство можно найти, заглянув в раковину на офисной кухне. Если сотрудники компании пользуются одинаковыми корпоративными кружками, в мойке наверняка окажется грязная посуда. Ведь тогда виновника обнаружить невозможно. А значит, кто-то будет хитрить.

Наличие общественного контроля повышает производительность.

Чтобы добиться нужного поведения сотрудников, им, равно как и покупателям, стоит показать, куда двинулась «толпа».

Хотя в большинстве случаев сотрудники компании и так находятся под пристальным вниманием коллектива, который обсуждает их поведение в курилке и на кухне. И в силу присутствия этого постоянного добровольного общественного контроля угроза существования бездельников не столь велика, как того опасаются некоторые руководители.

В общем, руководствуйтесь фразой, которую приписывают Наполеону I Бонапарту: «Поставьте мошенника у всех на виду, и он будет действовать, как честный человек».

Итак, команда подобрана. Теперь осталось замотивировать ее участников на достижение нужных вам целей и, собственно, поставить эти цели.

Мотивация и цели: куда и зачем бежать

Психология зарплаты

Все читали «Тома Сойера»? С одной стороны, красить забор – фантастическая привилегия. С другой, руководители непоколебимо убеждены, что люди работают за деньги. Конечно, за деньги. Но, застревав исключительно на зарплате, компания, по сути, покупает своих работников. Платит за нехватку лояльности.

Причем сами сотрудники, отвечая на прямо поставленный вопрос о том, что является наиболее важным на работе, обычно ставят оклад отнюдь не на первое место. Конечно, мы хотим, чтобы нам платили. Но еще нужен баланс дом-работа, хорошее руководство, ощущение собственной значимости, наполненность действий смыслом и общая удовлетворенность. В общем – желаем с удовольствием ходить в офис, где проводим большую часть жизни.

Деньги нужны для удовлетворения базовых потребностей. Когда нам предлагают награду, в голове сразу зажигается сигнал: «Ага. Значит, задача неинтересная, и просто так я бы не стал ее делать». К тому же если предложить много, то в следующий раз дать меньше – не пройдет. К наградам привыкают. Заплатите – и для вас больше ничего не сделают бесплатно.

Великолепный полевой эксперимент провели в центре донорства Швеции. Одной группе людей сообщили, что сдача крови – добровольное дело каждого и никак не оплачивается. Вторым сказали, что за сданную кровь они получают по 50 крон. В первой группе кровь сдали 52 % респондентов. Во второй – 30 %. Предложение денег сократило число доноров, потому что ушел внутренний стимул. Вместо «хорошего поступка» донорство стало способом заработка, а предложенных денег показалось мало.

Материальные стимулы всегда проигрывают внутренним. Еще один замечательный эксперимент из центров дневного ухода за детьми в Хайфе. Учреждения закрывались в четыре часа дня. Одна из проблем – убедить родителей забирать детей вовремя.

Классическое решение – грозить кнутом. Родителям сообщили, что теперь за опоздание их будут штрафовать. Результат не заставил себя ждать: количество нарушений выросло в два раза. Потому что раньше работал социальный фактор: «неудобно, подвожу другого человека». После введения денежного стимула все превратилось в чистую сделку – за несколько шекелей можно оставить ребенка в детском саду подольше.

Если платят меньше среднего по рынку, это раздражает.

Но из этого не следует обратное – что большие гонорары ведут к росту продуктивности.

По сути, вознаграждение формирует лишь одну вещь – временное послушание. Как только подкрепление заканчивается, люди возвращаются к привычной модели поведения. И самое опасное – деньги убивают внутренние стимулы. Это относится не только к зарплате, но и к любым видам материального стимулирования: купонам, постоянным дисконтам и т. п.

Зарплата слишком часто превращается в факт передачи денег за физическое присутствие на работе. Отсидел 21 раз по 9 часов – конверт. Но даже если оклад растет, увеличения стараний со стороны работников не происходит, в лучшем случае – временно. Потому что в голове человека сидит мысль: «Я работаю, потому что мне платят».

Платите столько, чтобы отвести фокус от денег. Дальше достижению целей компании должна способствовать внутренняя мотивация, которая является возобновляемым ресурсом.

Деньги и мотивация

Стандартная ситуация: мы ходили, трясли CV, доказывали профпригодность. И вот получили работу. Сперва бегаем, фонтанируем идеями, пытаемся принести пользу. А потом успокаиваемся. Жизнь входит в привычную колею. Отработал, встал, ушел. Заедает быт. Аналогичная картина и в личных отношениях.

У животных похожие проблемы. Вот многие птицы моногамны^[49]. А им-то легко с друг другом всю жизнь? Когда рождаются птенцы, дел выше крыши, птицы, как сотрудники в кризис, все в работе. Скучать и думать некогда, вкалываем на пределе сил. Но вот сезон выведения птенцов закончился. Дети улетели. А партнер остался.

Поэтому у птиц существуют специальные ритуалы, направленные на поддержание взаимоотношений пары в сложные периоды. Например, торжествующий крик, парное пение серых гусей. У человека совместное занятие глупостями тоже способно вдохнуть жизнь в отношения.

А руководство компаний полагает, что зарплаты достаточно для поддержки того же уровня энтузиазма, что и в конфетно-букетный период испытательного срока. Многие эйчары сплывающим стимулом считают корпоратив, состоящий из полуторачасового прослушивания речи ГД.

О том, как заново пробудить мотивацию сотрудников, написаны десятки книг. Но большинство компаний их игнорирует или выполняет исключительно для галочки. А жаль. Нужны специальные, разработанные внутри компании ритуалы, направленные на возобновление мотивации.

Денег недостаточно. В эксперименте Дэвида Розенфельда и Роберта Фолгера испытуемые составляли слова из букв. Одним платили за результат – сколько всего слов придумают. Другим – за качество, насколько их результат окажется выше среднего уровня. После эксперимента, как бы случайно, участников оставили наедине с игрой. Продолжали играть – уже просто так, без оплаты – те, кому платили за качество, а не за количество их труда. Аналогичные результаты получились в исследовании Эдварда Деки и других.

Осторожнее с наградами, когда в следующий раз станете предлагать себе или кому-то еще материальные стимулы за снижение веса, бросание курить и т. п.

Миф, что если сотрудникам платить больше, то вырастет их мотивация и удовлетворенность, необыкновенно живуч. Во многом потому, что активно поддерживается консультантами. Для них всяческие изменения, внедрения новых систем вознаграждения и премирования – хлеб насущный. Да и руководству такой подход близок – поменять подход к оплате труда значительно легче, нежели изменить культуру организации, способы выполнения работ, уровень доверия к руководству и т. п.

Но мотивацию, а заодно и результативность, эффективнее увеличивает радость от собственных, да еще и официально признанных достижений. Награждайте за способности и старание, а не за норму выработки или производительность.

Ясная незыблемая цель

Если в компании нет «духа стартапа», то даже замотивированные сотрудники обычно просто хорошо выполняют свою работу. Сподвигнуть их на достижение каких-то прорывных результатов сложно. «Повысим продажи на 17 %!» В подавляющем большинстве случаев, если продажи вырастут на 15 % – все воспримут это нормально. Ну а если рост составит 18,5 %, прыгать от радости тоже не будут. Стандартные цели воспринимаются рядовыми сотрудниками примерно так же, как стратегическое видение или миссия компании – набор букв для наполнения сайта.

Однако отсутствие ясной и конкретной цели ведет к тому, что каждый сотрудник руководствуется собственной логикой или настроением. В результате вместо линейного развития компания дергает в разные стороны. Например, появляется недовольный клиент. Оставив действия на откуп менеджерам, компания получит ворох разнообразных последствий. Покупателям будут хамить в ответ, направлять из одного кабинета в другой или, наоборот, немедленно решать их проблему в ущерб интересам бизнеса.

Лучше включить в арсенал управления командой совершенно однозначно понимаемые цели.

Например, поступить, как Маршалл Филд, владелец сети хозяйственных магазинов в Америке прошлого века. Именно он, по одной из версий, автор знаменитой фразы: «Клиент всегда прав». В любом случае, его магазины действительно были добры к покупателям – даже по нынешним временам. Продавцам запрещалось навязывать товар, а клиенты могли вернуть покупки без объяснения причин.

Между нами говоря, клиент скорее всегда неправ. Собственно, он и пришел к специалистам, так как чего-то не знает. Еще у клиента может быть плохое настроение, и, накричав на продавца, он поднимет свой статус. А поскольку миллионерам незачем подчеркивать крутизну, возмущение чаще слышишь от мелких покупателей.

Но фраза «клиент всегда прав» замечательна тем, что это пример однозначного руководства к действию, которым легко руководствоваться во всех аспектах деятельности сотрудника. Клиент прав, значит – ошибся ты.

Ясные, неизменяемые цели убивают «генератор отмазок». Фразы типа «Мы обогатились новым опытом», «Виновато плохое оборудование» или «Мы объясняли, а он не понял» в данном случае не работают. Либо мы продали 100 единиц товара, либо нет. Клиент либо доволен на 8 баллов и выше по шкале NPS, либо нет. Такие цели убирают чувство ложного комфорта, исключают возможность увильнуть. И заставляют людей меняться.

Подход работает не всегда – это скорее инструмент антикризисных изменений для сильных духом. Появившихся недовольных – а они будут – придется ссаживать на берег. Но в сложных ситуациях используйте черно-белые цели. Главное – старайтесь избежать типичных ошибок при постановке и оценке целей.

Ошибка тexasского стрелка

Как мы знаем из курса физики, ядерная бомба всегда попадает в эпицентр. В США существует аналогичная шутка – «ошибка тexasского стрелка». Фраза восходит к истории о тexasце, который сперва стреляет по амбару, а потом в месте с наибольшим количеством пробоин рисует мишень. После чего рассказывает о своей непревзойденной меткости.

Это не только шутка. Благодаря ошибке тexasского стрелка мы, психологи, необыкновенно умные и прозорливые. В 2012 году Арина Боунс провела замечательное исследование психологических публикаций в научных рецензируемых журналах. И выяснила, что 97 % из них содержат положительные результаты.

То есть ученые практически всегда выдвигают безошибочные гипотезы, которые затем успешно подтверждаются экспериментально. С такой феноменальной точностью предположений в принципе не нужно проводить исследований. Зачем проверять гипотезы на практике, если ты и так никогда не ошибаешься?

В бизнесе «ошибка тexasского стрелка» – не столько ошибка, сколько руководство к действию. Вне зависимости от достигнутого результата, менеджер убеждает начальство, что именно этот результат и был поставленной целью. И ему, менеджеру, положена премия.

Глупо награждать за А, надеясь получить Б. Но часто именно так и происходит в реальной жизни, особенно в бизнесе. Цели компании и сотрудников не совпадают. Руководство надеется на высокое качество услуг, работу в команде и стремление к глобальным целям-вызовам. А премирует за соответствие графику (пусть даже с учетом дефектов), индивидуальный результат и выполнение плановых показателей.

Рассогласование главных целей – важная проблема. Например, на войне цель руководства страны, находящегося весьма далеко от линии фронта, – победить. А вот главная цель для многих солдат – вернуться домой живыми.

Результат достигается там, где эти цели совпадают. Возьмем США. Во Второй мировой для американских солдат единственным способом вернуться домой с европейского театра военных действий была победа

над нацистской Германией. И это порождало соответствующий тип поведения.

А вот во время войны во Вьетнаме победа над вьетконговцами вовсе не являлась неременным условием демобилизации. Что формировало другую модель действий – нацеленность вернуться домой (или остаться дома), невзирая ни на что.

Дополнительные ошибки при постановке целей возникают, так как менеджеры:

- восхищаются объективными критериями, которые так легко измерить и просто оценить;
- переоценивают важность визуальных и формальных наблюдений – креативность и лидерство внутри команды оценить сложнее, чем заблаговременный приход на совещание;
- хотят верить в лучшее, то есть не доискиваются до правды.

Практика подмены целей сильно затрудняет развитие организации, поэтому крупные задачи надо фиксировать, в разрезе множества качественных и количественных характеристик, еще на этапе обсуждения.

Оценивая действия сотрудника, учитывайте, что как результат может быть хороший или плохой, так и сама работа может быть выполнена хорошо или плохо. Получается матрица 2 на 2. Выбирая, кого наградить, руководитель привычно смотрит на результат, хотя возможная причина успеха – внешние обстоятельства. Значительно полезнее оценивать непосредственно действия менеджера.

Если сотрудник все время прав, он либо лжет, либо идет по слишком легкому пути.

KPI. Стратегия дельфина Келли

После постановки целей первая реакция руководства – создать премиальную систему, подталкивающую сотрудников делать то, чего

хочет компания. Почти в каждой организации существует система KPI. Где-то попроще, где-то посложнее. Но в любом случае посредством хитрых выкладок определяется – как добиться нужных действий от сотрудника.

Популярность индивидуального премирования объясняется простотой подхода для руководства. Давать качественную обратную связь, поддерживать профессиональный рост – все это хорошо. Только сложно. Размахивать морковкой бонуса перед носом работника, ожидая результата, значительно легче. Система индивидуальных поощрений снимает с руководителя обязанность демонстрировать лидерские качества.

KPI действительно мотивируют – делать все возможное, чтобы выполнить KPI. Менеджеры будут разрушать ценность компании, стремясь достичь своих целевых показателей.

Дельфина Келли из Морского института Миссисипи учили чистить бассейн, вознаграждая за каждый кусочек мусора, принесенный тренеру. Дельфины умны. Поняв, что награда дается за сор любого размера, Келли начал прятать мусор между скалами и отрывать от него небольшие кусочки – чтобы получить больше рыбы. Поведение дельфина логично, хотя рассчитывали на другое.

Аналогично обстоит дело с мотивацией у детей. Когда им стали платить за прочитанные тексты, школьники принялись выбирать книги с большим шрифтом и обилием рисунков. Сам процесс чтения стал нравиться значительно меньше. В другом эксперименте Марка Леппера группе малышей в детском саду стали давать медали за занятия рисованием. Через пару недель дети вообще отказывались брать в руки карандаши без награды. Большинство приемов, основанных на материальном вознаграждении как сотрудников, так и покупателей, приносят не тот результат, ради которого задумываются. В дополнение возникает еще несколько проблем.

- Эффект наказания. Чем более желанна награда, тем сильнее расстраивается сотрудник, когда ее отнимают.

- Разрушение отношений. Участники команды работают на собственный, а не на общий результат. Часто структура KPI приводит к тому, что сотруднику становится выгодно плохая работа коллег – в таком случае он хорошо выглядит на их фоне.

- Выбор безопасности. Награды снижают вероятность принятия рискованных решений. Если объем бонуса высок, люди станут делать в точности то, что от них ожидается.
- Раздражение необъективностью. Возникает при отсутствии ясных стандартов, когда на первый план выходят пристрастия руководства. Но злит и политика «всем сестрам по серьгам» – если сотрудники понимают, что различие в оплате между высоко- и малоэффективными менеджерами не столь велико, как должно было бы быть.

Мысль об отказе от KPI пугает руководителей. Больше всего они опасаются, что в отсутствие жесткой системы контроля сотрудники начнут отлынивать. Вместе с тем масштаб проблемы болтающихся без дела работников в значительной степени преувеличен – их не так много, как кажется. Как я говорил в главе об общественном контроле, сотрудник, весь день вращаясь в поле зрения коллектива, находится под постоянным наблюдением со стороны коллег. Мнение, позиция и личный пример коллектива оказывают решающее влияние на поведение.

Поставьте один целевой показатель – и вы измените одно действие работника. Поменяйте его убеждения – и вы измените поведение целиком.

Если вы любите человека, то сделаете для него все что угодно, без всяких стимулов. Если сотрудник любит свою работу, в каждой конкретной ситуации он будет вести себя наилучшим образом без всяких KPI. Правда, лишь в том случае, если для этого созданы все необходимые условия.

Эффективная среда обитания менеджеров

Правило стерильной кабины

В нынешние времена все наперебой говорят о важности отдельного человека, многогранности психики, значимости внутренней мотивации. В компаниях вводят должности менторов, коучей, работает talent management. Казалось бы, бихевиористская теория поведения, где человек рассматривается как существо, работающее в системе наград и наказаний, развенчана давно.

Однако в подавляющем числе случаев, тех, что видел я, для изменения поведения человека или группы используют два метода. Пряник или кнут. Ну и российская специфика – когда пряник засохший и им тоже бьют.

И ведь нельзя сказать, что эти два метода настолько уж эффективны. Но они такие простые. Такие понятные. Только помните: когда мы видим кнут или пряник, мы и думаем соответственно о кнуте или прянике.

Компания же обычно хочет, чтобы сотрудник думал о достижении конкретной цели, выполнении поставленной задачи.

Скажите, вы хорошо справитесь с работой, сидя под дулом пистолета? Думая о проекте и одновременно о том, как прокормить семью и детей? Человек способен сосредоточиться на решении рабочих вопросов, только когда чувствует безопасность. Темы, связанные с работой, с точки зрения мозга, носят второстепенный характер. Пока нас тревожат вопросы статуса, неуверенности в будущем, несправедливого отношения – эффективно обдумывать задачи бизнеса мы не сможем.

Одна из профессий, где предъявляются чрезвычайно высокие требования к внимательности и ответственности сотрудников, – авиация. Так что возьмем на вооружение методы летчиков.

Допустим, мы управляем пассажирским самолетом. Лететь долго, работает автопилот. Чтобы не было скучно, можно поболтать с

напарником о политике или футболе, посплетничать о знакомых. Хотя нет, нельзя.

Точнее, даже не так – до высоты в 3000 метров нельзя, а вот потом можно. Это правило «стерильной кабины», еще в 1981 году введенное Федеральным управлением гражданской авиации США. Причина – результаты расследований авиакатастроф, которые показали, что одной из их причин стали разговоры экипажа на темы, не связанные с полетом.

Человек не слишком усидчив. Угроза кнута или жажда пряника может отсутствовать, но вокруг все равно постоянно возникают посторонние факторы. Работа требует раздумий, концентрации, и мозг, стремясь сэкономить энергию, настойчиво подсовывает возможности прекратить вредный, с его точки зрения, рабочий процесс. Поэтому мы постоянно отвлекаемся: то ВКонтакте проверить, то Telegram пискнул, то письмо пришло. Да и вообще – хочется выпить чаю, зовут курить. Одна из основных причин того, почему мы с радостью хватаемся проверить звякнувший телефон, – работать сложно, и мы бессознательно ищем причину, чтобы отвлечься.

Отвлекаемся мы часто, причем в ущерб своим же целям. Представьте, что сбылся худший кошмар современного человека. Все наши персональные данные за последний год раскрыты. Выпотрошена история интернет-браузера, даже та часть, которую мы старательно стирали. Сколько процентов из всего массива найденной информации будет посвящено целям, которые мы считаем главными в своей жизни? Особенно в сравнении с долей времени, уделенному серфингу в интернете?

Мы редко строим планы смотреть сериалы, ходить в магазины, заказывать еду, читать развлекательные сайты. А тратим время именно на это. Глобальные вопросы легко перебиваются срочными малозначимыми задачами, которые подкидывает жизнь. Или руководство.

Тут должен быть вывод. Или простой совет. Но его нет. Пожалуй, единственный вариант – изменить окружающую обстановку так, чтобы максимально заблокировать сигналы внешнего мира. Закрывать браузеры, убрать телефон в ящик. Изменения в среде обитания

менеджеров дадут больший эффект, нежели воззвания к совести сотрудников.

Желание забиться куда-нибудь с ноутбуком, чтобы никто не отвлекал, и спокойно выполнить работу, возникает у многих.

«Стерильная кабина» нужна. Но создать такую кабинку самому сложно. Задача по формированию эффективной рабочей среды ложится в первую очередь на руководство.

Одна из задач лидера – ограждать сотрудников от внешних влияний. Не только от звонков телефона, но и от собственных внеплановых поручений, просьб сотрудников соседних отделов, мыслей о личных проблемах и т. д.

Главное условие эффективной среды обитания менеджеров – не столько физический, сколько психологический комфорт.

Закон Йеркса-Додсона

Представьте – вы стоите с друзьями на спортивной площадке. Общаетесь и лениво кидаете мячик в баскетбольное кольцо. Порой попадаете. Вдруг перед вами появляется личная баскетбольная фея и предлагает сто долларов, если в следующих пяти бросках вы покажете чуть лучший, нежели обычно, процент попаданий.

Скорее всего, ваши результаты немедленно улучшатся. Тогда фея делает следующий ход: за тот же процент успешных попаданий предлагает полмиллиона долларов. И вот теперь вероятность того, что будут смазаны вообще все броски, что результат окажется даже хуже, чем обычно, – крайне высока.

Это закон Йеркса-Додсона. Интуитивно он понятен. Если мотивация чересчур высока, а тем более запредельна – люди начинают нервничать. Впадают в ступор или ажитацию и допускают детские ошибки. Закон доказан многочисленными экспериментами. Но в бизнесе о нем забывают.

В продажах большинство компаний сталкиваются с проблемами левого конца шкалы: покупателю безразличны и компания, и продукт, мотивация купить низка. Хотя я встречал и проблему избыточной

мотивации, особенно на рынках B2B. Как правило, она происходит вследствие тирании выбора – на клиента вываливают огромное количество информации о рынке, альтернативах, последствиях и т. п. В результате покупатель начинает колебаться между различными вариантами и вместо быстрого принятия решения передает вопрос по инстанциям.

При управлении людьми закон Йеркса-Додсона встает во всей красе. Менеджеры склонны либо к попустительству, либо к жесточайшему прессингу подчиненных.

Правильно: держать сотрудников в точке оптимума мотивации – примерно 7 баллов по 10-балльной шкале.

Поэтому важна атмосфера, которую создают компания и руководство. То, что называется «корпоративной культурой». Только вот на изменение корпоративной культуры требуется продолжительное время, и в первую очередь изменения должны коснуться поведения топ-менеджмента.

Поддержка статуса

Еще Евгений Петров заметил: «Когда редактор хвалит, то никого кругом нет, а когда мямлит, что плоховато, надо доработать, то кругом толпа, и даже любимая стоит тут».

За сотню лет поведение начальства особо не изменилось. И, кстати, не изменится в будущем. Потому что это – о статусах. Статусы – игра с нулевой суммой. Если кто-то выиграл – значит, кто-то проиграл. Когда босс хвалит сотрудника при всех, у начальника возникает слабое ощущение, что его статус снижается. Ну а если ругает – наоборот.

Снижение статуса – это ощущение социальной боли, которая, в отличие от физической, имеет один неприятный недостаток. Если нас стукнули – поболит-поболит и пройдет. А вот социальная боль... Можно отвлечься и забыть, но каждый раз, когда мы вспомним о ней – болеть начнет снова. Тревога снижает эффективность, а проще всего она вызывается именно угрозой посягательства на статус человека.

Избегайте неоправданного укрепления собственного статуса – оно всегда происходит за счет сотрудников или клиентов.

Часто это случается совершенно незаметно. Например, у коллеги или покупателя проблема, он рассказывает о ней. Мы смотрим на проблему, возможно даже думаем: «Элементарная ведь задача», и выдаем решение. Потому что мозг экономит энергию и старается быстрее прийти к выводу.

В результате – нас просили помочь, а мы предложили свой вариант решения. А это «две большие разницы». И человек вместо того, чтобы поблагодарить, вдруг начинает спорить. Или невнятно говорит: «Угу.»

Когда мы выдаем свое решение, то выглядим умнее. А тот, кто просил о помощи – глупее. И возникает парадокс: чем лучше, очевидно правильнее наш вариант, тем с большей настойчивостью его

отвергают. Что подтверждают и исследования Олссона – когда человек в тупике, то подсказки «что делать» помогают лишь в 8 % случаев.

Нас можно понять. Ждать, пока человек сам найдет уже ясное нам решение, мучительно. Все время хочется сказать: «Господи, да сделай же вот так уже наконец». Кроме того, мы понимаем, что, если промолчим, а человек сам набредет на правильный ответ, умным будет уже он. А не мы. Угроза нашему статусу.

И вот здесь пролегает тонкая грань между лидером и начальником. Если хотите развивать сотрудника – надо терпеть и ждать. Хвалить человека, внушать чувство уверенности и делать так, чтобы он сам предлагал варианты решения.

Когда мы видим, что человек поступает неправильно, естественная реакция – сказать ему об этом. В компаниях это желание поощряют, называют «обратной связью» и заставляют сотрудников регулярно проходить такую оценку. Когда начальник в лицо должен сказать, что сотрудники делали не так, что подтянуть и почему они получают меньше премии.

Мягко говоря, такой подход не работает. Сколь вежливо мы ни старались бы преподнести обратную связь, другой человек воспринимает это как нападение. Унижение его социального статуса. Начинаются либо оправдания, либо глухая оборона.

В исследовании Эмили Хо респондентам предлагали узнать, как окружающие оценивают их публичное выступление, что думают об их сильных и слабых сторонах. Треть опрошенных заявили, что не хотят слышать эту, пусть и полезную для них информацию. В основе поведения комбо причин.

- Мы существа ранимые. Психологически хрупкие. Правда может нанести болезненный удар по самооценке.
- Не всегда новые знания применимы. Я и так осведомлен о своих недостатках. Напоминание просто расстроит лишний раз.
- Новая информация требует изменений в поведении. С точки зрения экономии энергии мозгу выгоднее поддерживать уже сложившуюся картину мира.

В компаниях считают, что когда начальник открыто говорит о проблемах подчиненных – это хорошо. Но любой сотрудник ощущает такое общение как угрозу. И руководитель, не будучи дураком, это прекрасно понимает. В результате оценка часто выливается в пустую болтовню с маленьким кусочком критики. Право, уж лучше просить сотрудника самого покритиковать себя^[50].

Ну а лучший способ поддержки статуса – регулярная похвала.

Доброе слово

Лично я, Николай Молчанов, считаю, что прилагаю больше, причем значительно, сил для поддержания хороших отношений в семье. Правда, моя жена придерживается противоположного мнения. И это нормально. Все мы намного лучше помним собственные действия, нам доступна полная информация о них, их причинах. А то, с чем пришлось столкнуться другому человеку, практически неизвестно.

Это искажение доступности, крайне опасное в коллективной работе. «Пфуй, – думаем мы, – какой бесполезный член команды». А он, в свою очередь, примерно так же думает и о нас. Мы все переоцениваем собственный вклад в работу. Поэтому не забывайте хвалить коллег и сотрудников. Они уверены, пишет Даниэль Канеман, что заслужили эти похвалы, а их отсутствие воспринимают как оскорбление.

Борислав Козловский приводит интересное исследование: двум группам испытуемых дали прочесть предсмертные записки самоубийц. Реальные и придуманные. После чего попросили определить: какие из них настоящие. В одной группе правильно ответила практически вся сотня участников. В другой – сплошные промахи.

Почему так произошло? Есть вполне логичное объяснение.

Испытуемых обманули. Просто соврали им об их результатах.

Потому что исследовали совсем другое. Объяснив участникам эксперимента, что полученные ими оценки были ложными, людей попросили самостоятельно предположить, насколько хорошо они справились с задачей. Те, кто был в группе «отличников», оценили свои способности по угадыванию значительно выше. Похвала повышает самооценку.

Поэтому вводите практику взаимного подбадривания, особенно в периоды освоения новых знаний или навыков. Это критично с точки

зрения формирования атмосферы в коллективе.

Так, участникам эксперимента Джона Шоплера и Джона Компера сказали, что они выступят в роли учителей и будут тестировать различные стили обучения. Задача – научить студентов (в реальности – подставных людей) выстукивать серии сигналов на деревянных кубиках.

Каждый испытуемый обучал двух учеников. Причем одного ученика экспериментаторы просили хвалить и подбадривать в случае успехов, а второго – наоборот, ругать и критиковать в случае ошибок.

После периода обучения испытуемых попросили заполнить анкету и оценить привлекательность личностей учеников, что и являлось настоящей целью исследования.

Результат печален, но предсказуем. Ученики, которых оскорбляли, выглядели менее интересными и привлекательными. Те, которых хвалили, казались достойными личностями. Наше поведение определяет наши чувства.

Мы можем быть неправы, но, нагрубив кому-то, начинаем считать его заслуживающим подобного отношения.

Вообще, это крайне печальное исследование. Причем не единичное – стэнфордский тюремный эксперимент, по сути, показывает те же результаты. Отчасти поэтому охранники не считают заключенных за обычных людей, а в школе презирают тех, над кем издеваются.

Так что шутки над глупыми сотрудниками или покупателями, которые кажутся такими безобидными, когда ими обмениваются менеджеры, вовсе не столь безобидны. Даже если их никто не слышит. Поведение формирует отношение, а не наоборот.

Вселенная № 25 и менеджмент конфликтов

Борьба за статус, ссоры – все это неприятно. Вот бы сделать так, чтобы все были добрыми, милыми и пушистыми. Любили друг друга, не конфликтовали. Такое положение дел кажется правильным даже с эволюционной точки зрения: ведь важно, чтобы человек выжил как вид. Тогда к чему эти конфликты и убийства? Эволюцию часто трактуют как борьбу за существование между различными видами. Но в реальности она – скорее о конкуренции с ближайшими родственниками. Предкам человека незачем было соревноваться с павлинами или белками – наши интересы не пересекаются. А вот неандертальцы и прочие «двоюродные братья» представляли собой угрозу. Поэтому теперь их и нет. Человек обрубил все близлежащие ветви на своем родовом дереве.

Так что с одной стороны – Фредерик Лалу, «бирюзовые» организации, плоские организационные структуры. Демократия, свобода высказываний, равенство суждений. С другой – корпоративная иерархия и бесконечная борьба в надежде заползти повыше по карьерной лестнице. Интриги и подковерные схватки. Первый вариант выглядит симпатичнее, я лично знаю примеры таких компаний. О них даже в книжках пишут. Только вот не ошибка ли выжившего это?

Если посмотреть на животных, которые живут в стаях, иерархия есть везде. Более того, иерархия ведет к снижению конфликтов. Встретившись, незнакомые приматы первым делом займутся выяснением – кто из них главнее. Выяснив, успокоятся. Когда все в курсе, кто здесь альфа-самец, отсутствует постоянная битва за лидерство. Все знают свое место в группе, понимают, что можно в рамках текущего статуса, а что – нельзя. Напряжение возникает лишь в локальных конфликтах, направленных на пересмотр статуса.

А вот если бы все жили в любви и согласии, то вскоре это место переполнилось бы. Кто хочет узнать подробнее, к чему приведет такая ситуация, рекомендую погуглить «эксперимент Вселенная-25» – как ученые построили мышиный рай и что из этого вышло. К эксперименту есть ряд обоснованных претензий, но в целом конфликты и борьба за место под солнцем нужны.

По своей воле мало кто хочет сниматься с обжитых мест – к этому надо принудить. Именно ссоры и проблемы ведут к распространению вида на новые территории. Так что конфликт – в первую очередь стимул для развития. Палочка, которой нас тыкают, чтобы мы начали стремиться к чему-то новому.

Именно так и надо относиться к проблемам и конфликтам: тренировать психологическую устойчивость, сознательно заставляя себя находить полезный опыт в каждой неприятной ситуации. Если вы сможете вынести тяжелый конфликт и работать в стрессовой ситуации, то приобретете весомое преимущество над другими людьми.

Единственное – целесообразно отличать конфликты задач, которые благотворны для развития проекта, от межличностных конфликтов. Последних действительно стоит избегать. Особенно когда менеджеры, как существа разумные, ухитряются с помощью регламентов и разнообразных бюрократических процедур создать искусственную ситуацию или оргструктуру, где невозможно выявить лидера. И получить постоянно тлеющий конфликт.

Именно лидер несет ответственность за менеджирование конфликтов и понимание возможных последствий, к которым способны привести разногласия или, напротив, единодушные мнения.

Закон НІРРО и решения совещаний

Получить мнение команды – бесценно. Однажды английский статистик Фрэнсис Гальтон наблюдал, как толпа крестьян на ярмарке отгадывает вес быка. Было дано 787 оценок, но ни одна из них не оказалась верной. А вот среднее арифметическое всех мнений отличалось от реального веса животного всего на 400 граммов.

Мнение коллектива заглушает индивидуальные ошибки. Даже пение хора, пусть и составленного из людей без особого слуха, звучит лучше, нежели каждый из них по отдельности.

С одной стороны, групповые решения и правда более полезны. Как бы мы ни считали себя превосходящими всех на голову, лучше посоветоваться с командой. С другой – вес быка оценивали крестьяне.

Люди, которые ежедневно работали с этим животным, то есть эксперты. Если бы Гальтон решил спросить у них расстояние до Солнца, усредненный результат вполне мог бы быть бесконечно далеким от истинного.

Голос команды полезен, когда она состоит из людей, разбирающихся хотя бы в отдельных аспектах проблемы.

Эффект от совещания, где HR, юристы и айтишники голосуют за принятие решения по сугубо производственному вопросу, отнюдь не всегда положителен. Более того, даже если участники разбираются в теме, результатом совещания вполне может стать позиция: «Мы единодушны во мнении, что идея великолепна». После чего проект запускается и проваливается. Потому что, если копнуть немного глубже, единая позиция на совещаниях зачастую является фикцией.

В компаниях часто встречается ошибка HiPPO (highest paid person's opinion). Фраза CEO или самого высокооплачиваемого сотрудника: «Лучше всего сделать так», – волшебным образом снимает возражения, даже если в роли аргументов выступают не данные, а личный опыт или интуиция. Результат – трогательное единство при голосовании.

Видимое согласие порождает еще один риск, редко принимаемый в расчет. Если поляризованные мнения усредняют результат, то изначально схожие взгляды на проблему в ходе обсуждения ведут к радикализации выдвигаемых способов решения. Надежда на то, будто всегда отыщется сотрудник, который будет лезть на амбразуру и возражать генеральному директору, невелика. Лучше найти «адвоката дьявола» заранее, чтобы он поддерживал альтернативные точки зрения, снижая опасность группового мышления. Причем просто попросить кого-то побыть в ходе совещания выразителем противоположного мнения – не поможет. Остальные участники поймут, что возражения высказываются по обязанности, без искренней веры.

Для разрушения влияния HiPPO нужны настоящие, реальные нонконформисты. В компании их обычно не любят. Они раздражают. Однако присутствие одной – всего лишь одной! – белой вороны полезно для бизнеса.

Да и вообще, старайтесь ограничивать число участников совещаний. Берите пример с Amazon, где Джефф Безос ввел «правило двух пицц»: никогда не проводить встреч, для которых требуется больше двух пицц, чтобы накормить всю команду.

Мир постоянно меняется. Даже команда, принимающая самые эффективные в мире решения, нуждается в непрерывном совершенствовании навыков. Так что еще одна задача лидера – постоянное развитие недостающих компетенций сотрудников.

Фабрика победителей

Выученная беспомощность

Большинство из нас в детстве научились кататься на велосипеде, плавать, да много еще чему. Почему научились? Причин обычно две. Либо сильное желание, подкрепленное социальным давлением: «все мои друзья умеют, а я чем хуже». Либо родители, которые таскали в спортивную секцию, пока у нас не начало получаться.

Затем мы взрослеем. Мама с папой уже не заставляют делать то, что нам не нравится. Вокруг появляется множество развлечений. И всё. Обе причины, подталкивающие к обучению, исчезли. Развитие замирает. Конечно, порой мы пытаемся узнать что-то новое, но обычно, сделав пару попыток, отступаемся. Как же – за неделю не похудели, бицепс в объеме не увеличился, месяц учимся танцам, а еще не короли дискотеки. С таким подходом, если бы мы учились чтению во взрослом возрасте, большинство остались бы неграмотными.

С возрастом уходит мотивация к росту.

Люди прикрываются фразами типа «это – потолок моих способностей» или «мозг уже сформирован». Да ничего он не сформирован. Мозг и в детстве, и сейчас, по сути, – мускул, который развивается в ходе упражнений.

Так что задача руководителя – взять на себя одновременно функции родителей и социального окружения, выступить в качестве мотиватора для остальных членов команды.

Основная причина, по которой мы бросаем обучение, – у нас не получается. А люди жутко не любят поражений. Они подрывают самооценку, и мы, стремясь избежать провала, избегаем всего нового.

Порой бывает и хуже. Известно, что ученье – свет, а неученье – тьма. Только верно и обратное. Собака в закрытой клетке слышит звук,

а затем получает удар током. Через несколько повторений клетку открывают. Собака может убежать, но не делает этого. Лежит на полу и скулит, ожидая удара током. Выучиться можно и беспомощности.

Представьте – вам сказали, что нажатие клавиши отключает неприятный звук, но несколько минут тыкания в кнопку ничего не изменили. В эксперименте Дональда Хирото часть людей затем просто сидит и ждет конца исследования. После длительного пребывания в стрессовой ситуации значительная часть людей сдаётся и сохраняет пассивное поведение, даже когда условия вернулись к нормальным.

Выученную беспомощность легко определить. Человек начинает объяснять свои трудности и провалы постоянно действующими факторами, как правило, связанными с личностными особенностями: «Гуманитариям никогда не дается математика» или «Начальник всегда недоволен моей работой». Хотя причины могут лежать в конкретных обстоятельствах: плохой день начальника, бездарный учебник или нудный преподаватель статистики. Выученная беспомощность – развитие фундаментальной ошибки атрибуции. Постоянное самообвинение, пессимистический взгляд на мир формируют привычку всегда и во всем винить себя, не видеть никакого просвета в будущем. Результат – депрессия и резкое снижение производительности труда. Человек подчиняется придуманной им же самим «плохой судьбе», как превосходно показали в своем эксперименте Джеймс Лейрд и Рональд Комер.

Итак, мы решили заработать немного денег и на свою голову приняли участие в психологическом исследовании. За две недели до начала эксперимента нас попросили заполнить опросник на уровень самооценки. Непосредственно в день исследования мы узнаём, что участников случайным образом делят на две группы, каждой из которых достанется свой тест. В первом придется сравнивать металлические гири различного веса, пытаясь определить, какая из них тяжелее. А во втором – съесть живого червя.

Запускается генератор случайностей, и, как несложно угадать, нам достается поедание червяка. Перед началом трапезы испытуемых просят подождать восемь минут, пока идут приготовления, а заодно снова заполнить тест на самооценку.

И она резко снизилась. Ведь нам, как неудачникам, выпало есть червя. Унизительное задание для лузеров. Никто не виноват в том, как выпала монетка, но люди склонны ставить удары слепой судьбы себе в вину. В результате случайный негативный опыт ведет к тому, что у человека формируется заниженная самооценка.

Но, погодите, это еще не все. Эксперимент поистине шедевральный. Когда мы уже занесли вилку над червяком (или готовимся послать всех куда подальше), к нам несется экспериментатор с криком: «Стойте, стойте! Я перепутал! Вам не надо есть червяка! Оказывается, по условиям эксперимента, вы сами имеете право выбрать, какой из двух видов тестов проходить!»

Как можно догадаться, никто из взвешивающих гирьки не сказал: «Отлично! Я вот как раз хотел бы съесть червяка». Интересно другое – 80 % из тех, кому достался червяк, все равно решили его съесть ^[51].

Причины назывались разные. От «мне выпала такая судьба» до «я смел и храбр» и «ничего страшного, в червях много протеина». Главное – если человек свыкся с мыслью, что ему придется страдать, он будет страдать. Если мы в какой-то момент поверили в свою судьбу, дальше будем поступать соответственно – даже если ситуация изменилась.

Не надо так. Следите за опытом обучения и, даже если он негативен, приучайтесь смотреть на него под другим углом, периодически предпринимая попытки изменить ситуацию. Заодно заранее готовьте себя и команду к ощущению неудач. Не к мыслям о провале в достижении цели, а к мелким неудачам, которые обязательно встретятся в начале пути.

И главное – никогда не сдавайтесь. Навыкам можно научить. Только сперва стоит разобраться: чему и как, собственно говоря, учить?

Ошибка выжившего

Допустим, ваш ребенок пришел домой из школы. По русскому, как всегда, пятерка, четверки по биологии и истории. А вот по математике – пара. На чем вы как родитель сосредоточитесь?

В моей семье разговор пойдет о двойке по математике. Хотя я стараюсь с таким подходом бороться. Утешает, что, по оценке Маркуса Бэкингема, который и придумал этот пример, почти все родители заикливаются на плохих оценках: «А почему так произошло?», «Давай решим, как исправлять», «Что будем делать, чтобы не повторилось?». Ведь наш мозг обожает решать проблемы. А на четверки-пятерки реакция в стиле: «Молодец». И всё.

Если вы будете прокачивать свои слабые стороны, то добьетесь того, что у вас будет много сильных слабых сторон.

Лучше развивать достоинства. Добиться хоть в чем-то исключительного превосходства. Только необходимость развивать сильные стороны еще не означает, что в качестве примера следует руководствоваться именно историями успеха. Хотя, за исключением некоторых кейсов в школах МВА, большинство книг по бизнесу посвящены исключительно успешным историям успешных людей. Да и провалы все равно рассказывают о крупных некогда компаниях.

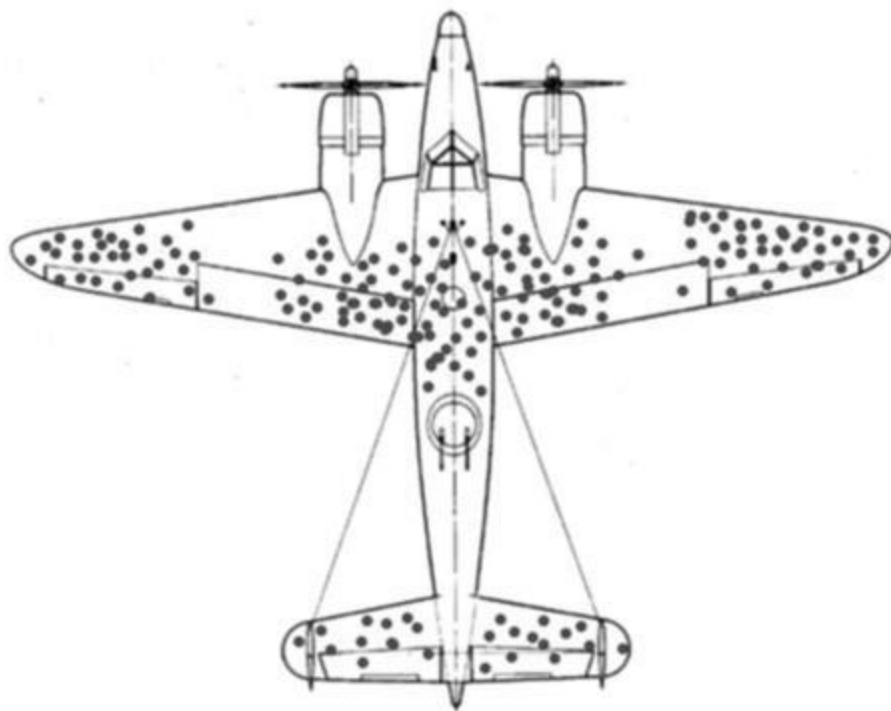


Рисунок 29

Это естественно. Точнее, это «ошибка выжившего» – известный и чрезвычайно часто встречающийся феномен, искажающий наши решения. С ним, кстати, связана красивая легенда. На иллюстрации МакГеддона изображены места пробоин, с которыми самолеты возвращались на базу после участия в боевых действиях во время Второй мировой войны.

Какие места будем укреплять? Естественное желание – повисить защищенность тех мест, куда стреляют чаще всего. Согласно легенде, первый раз так и сделали. Но в армии тоже не дураки сидят. Абрахам Вальд, который отвечал за повышение живучести самолетов, понимал: воздушное судно, получившее пробоины в указанных местах, все же возвращается на базу. А вот те, которым снаряды попали в двигатель или бензобак, не долетели. Укреплять надо чистые места.

Смысл эффекта – обычно у нас есть много информации только по одной группе, по выжившим. Так как именно они остаются на виду. По погибшим данных нет. И мы ищем закономерности, анализируя

только выборку выживших и не принимая в расчет данные второй, часто более многочисленной группы.

Повышайте осведомленность в важных для себя областях. Многие, начитавшись успешных бизнес-кейсов, запускают стартап, а затем, видя, как все идет наперекосяк, думают: «Все вокруг такие успешные, а со мной что-то не так».

Эффект известен, мы сталкиваемся с ним постоянно. Сомневайтесь во всем. Дома прошлых веков не красивее нынешних, некрасивые давно снесли. Миллионы людей зависают в онлайн-играх, а не основывают стартапы. Дельфины спасают людей? Мы просто не можем услышать тысячи историй, как они вытаскивали моряков в открытое море.

Аналогично и в бизнесе: мало кому интересно публиковать или читать записки неудачника – «Как я открыл магазин и опозорился по полной программе». Проигравшие совершают скучные и глупые ошибки, их миллионы. Вдобавок мешает логика человека, решившего заняться собственным развитием: «Хочу быть похожим на победителя, а не на проигравшего. Победитель научит меня побеждать. А чему научит лузер? Лузерству?»

Бизнес – не лучшая площадка для исследования проблемы. Ну, ошиблись. Ну, уволят. Не смертельно. Однако есть профессии, где ошибки убийственны в прямом смысле этого слова. Поэтому Вэнди Чжун проверила гипотезу не на CEO компаний из списка Forbes, а на пожарных, проходящих курс переподготовки. Краткий вывод исследования – качество знаний выше при изучении тех случаев, когда были приняты неправильные решения.

Значительную часть подготовки лучше сосредоточить на том, какие ошибки совершались в прошлом и как их избежать.

После чего, получив компетентного и прекрасно подготовленного сотрудника, можно расслабиться. Шутка. Возникает новый неприятный психологический эффект.

Феномен самосаботажа

Итак, мы молодцы, успешно защитили новый проект, выполнили задачи, достигли KPI. Что из этого следует? То, что теперь мы будем делать все, чтобы сохранить текущую позитивную самооценку, чего бы это ни стоило – нам или компании.

Это феномен самосаботажа. Сотрудник приобретает привычку убеждать всех, что причины возможного провала кроются где угодно, только не в нем, ведь он – молодец. Поэтому он станет не только нервно обращать внимание окружающих на возможные трудности, но еще и самостоятельно эти трудности искать, чтобы в случае чего получить причину для оправданий.

В экспериментах Эдварда Джонса и Стивена Бергласа испытуемые выполняли тесты на интеллект. Вне зависимости от реальных результатов всем сказали, что они справились великолепно. После чего сообщили, что сейчас будет вторая, более сложная серия заданий, и предложили съесть одну из двух таблеток. По словам экспериментаторов, одна повышала, а другая понижала интеллект (естественно, обе – плацебо).

Подавляющее большинство решили понизить интеллект. Потому что появился страх – а вдруг теперь я не покажусь столь же потрясающе умным? А таблетка, якобы ухудшающая мышление, предоставляет отличное оправдание.

Феномен негативно влияет на бизнес, и лично я с ним сталкивался неоднократно, пусть и не в столь явно выраженной манере. Менеджер с хорошим послужным списком скорее станет отвергать проекты с небольшим, хоть и приемлемым для компании, уровнем риска. Ведь неудача подорвет его образ крутого специалиста. «Неудачники», наоборот, проталкивают идеи даже с призрачными шансами на успех – надеясь, в случае удачи, перекрыть эффект от прошлых ошибок.

Так что помним — успешные сотрудники порой сами ищут яму, куда бы упасть.

Глава 11

Настоящее и будущее – психология стратега

Проблемы настоящего

Точка фокуса: компания

Во многих подборках «интересных фактов» сообщается, что бриллианты не видно на рентгене. И это действительно так. Проведем мысленный эксперимент. Подумайте секунд десять – а собственно говоря, почему их не видно? Большинство людей отвечает что-то вроде «у них, наверное, такая специальная структура, да и вообще они прозрачные».

Это эффект активного подлежащего. На самом деле алмазы не видны потому, что так настроены рентгеновские аппараты. Цель аппарата – заглянуть внутрь, сделать прозрачными мягкие ткани, состоящие в основном из углерода, кислорода и азота. Алмаз также состоит из углерода и потому почти не заметен.

Но сама формулировка вопроса «бриллианты не видны» делает акцент именно на алмазы, изначально направляя мозг по ложному пути. Отправная точка рассуждений – проблема кроется в бриллиантах. Хотя дело – в настройках рентгеновского аппарата.

Аналогично компании начинают рассуждения с постановки вопроса типа: «Выручка падает. Что случилось? Почему покупатели так мало покупают?» И всё. Обсуждение переключается на клиентов, которые чего-то не знают или не понимают. Проблемы перекладываются с компании на конечных покупателей или отдел продаж.

В поисках эффективности выгоднее первым делом сфокусироваться на компании, точнее, на том, что можем изменить ^[52]. А изменения бывают двух типов: исправить то, в чем проигрываем конкурентам, или улучшить и без того выдающиеся качества. Так как ресурсы любого бизнеса ограничены, надо выбирать.

Подумаем, как бы мы решали аналогичную задачу, если бы хотели повысить качество собственной жизни. Итак, что нам нужно для счастья?

Ну, наверное, любовь. Скорее всего, высокий достаток. Еще – уважение со стороны окружающих. А также любимая работа. И интересное хобби. В конечном итоге получится длинный список, причем состоящий из абстрактных слов. Даже придумывая условия для собственного счастья, мы часто не в состоянии конкретно объяснить, чего же мы хотим.

Спрошу по-другому. Что вот вам лично мешает быть счастливым? Задавая такой вопрос, в ответ я обычно слышу: низкий оклад, болезнь, ужасный руководитель, нехватка сна, ссоры с женой или мужем, невозможность съездить в отпуск в Австралию... Как правило, в этом случае ответы значительно конкретнее.

Это общее правило – проблемы описывают яснее и четче, нежели успехи.

В бизнесе – то же самое. Спрашивая о конкурентных преимуществах, в ответ часто слышим что-то вроде «наше преимущество – коллектив». Между тем о проблемах нам рассказывают детально. У них, помимо всего прочего, действительно всегда находится фамилия, имя и отчество.

Более того. Решение проблем дает больший эффект, нежели поиск улучшений.

Даже в личной жизни. Согласно наблюдениям Джона Готтмана (семейный психотерапевт, предсказывает разводы с 94 % вероятностью, на него ссылается Малкольм Гладуэлл, в общем – личность известная), успех счастливого брака в большей степени зависит не от количества позитивных моментов, которые пара прожила вместе. А от минимизации негативных. Отношение позитив/негатив для стабильного брака должно составлять 5:1.

В стратегической, долгосрочной перспективе правильнее инвестировать в развитие своих собственных, отличительных свойств. Но если нужно быстро повысить эффективность, сконцентрируйтесь на решении проблем, а не на использовании преимуществ компании.

Мираж муравьиной тропы

Чтобы найти проблемы, обращайтесь внимание даже на то, что выглядит хорошо.

Директор «Яндекса» Григорий Бакунов рассказывал об эксперименте с муравьями, проведенном еще в 1982 году. На муравьиной тропе висит веревочка. Если за нее подергать, то рядом с муравейником падает капля сахара. И вот одни муравьи бегут к далекой веревке и дергают, а другие тащат сахар в муравейник.

«Да это же обалдеть!» – сказали ученые. Ведь муравьи, дергающие за веревку, как и загонщики в стае волков, не получают никакого подкрепления. А учет причинно-следственных связей, использование орудий труда – признаки высших ступеней интеллекта. И на протяжении двух десятков лет разрабатывались теории коллективного разума муравьев.

Потом оказалось, что, если просто повесить веревку на муравьиной тропе, насекомые тоже будут за нее дергать. Вне зависимости от того, появится где-нибудь сахар или нет. Мораль истории проста. Мы руководствуемся принципом: «если что-то идет хорошо – не трогай!», но это не всегда оптимальная стратегия. Как минимум надо быть уверенным, что знаешь причину – почему все идет так хорошо.

Так, доля Johnson & Johnson на рынке эндопротезов для сосудов составляла 95 %. Вывод руководства – нас покупают, мы лучшие. Хотя клиенты жаловались на сложность установки, узость линейки размеров, а покупали в силу отсутствия альтернативы. Но менеджмент не обращал внимания: ведь результаты отличные, а клиенты всегда на что-то жалуются. Однако когда компания Guidant предложила продукт, который в большей степени удовлетворял требованиям кардиологов, ей потребовалось 45 дней для завоевания 70 % рынка.

Даже если вы очарованы результатом – все же найдите истинные причины его появления.

Особенно внимательно присмотритесь к процессам, которые выполняются, «потому что так исторически сложилось».

Эффект скользкого банана

Орнелла Мути в «Укрощении строптивого» смеется над Чаплиным, смешно падающим на банановой кожуре. В американских мультфильмах на шкурках от банана рано или поздно поскользываются все. Классическая шутка. Простая, понятная.

Хотя, если задуматься, непонятная. Почему именно банановая кожура? Поскользнуться на ней не так-то просто. Вот герой Юрия Никулина в «Бриллиантовой руке» упал, наступив на арбузную корку, что как-то логичнее.

Просто в начале XX века бананы были самым популярным фруктом в США. По сути, заменяли нынешний фастфуд. Бананы дешевы, сытны, не требуют холодильников и отлично упакованы самой природой. Их ели, а шкурки бросали под ноги – и они долгое время валялись на дороге. А на подгнившем банане поскользнуться очень даже легко.

То есть угроза скользких бананов действительно была. Просто в далеком прошлом. Сейчас засилья гнилых банановых шкурок нет. В реальной жизни никто на них не поскользывается. И шутка с падением на банане должна казаться несколько странной.

Но не кажется. Для нас нормально то, к чему мы привыкли. Даже если никакой логики в этом нет. Поэтому «эффект скользкого банана» опасен для бизнеса. Окружающие условия, рынок, сотрудники, компания давно изменилась – а бизнес-процессы выполняются по старинке. В силу единственной причины: «Мы всегда так делали».

Бананы – отнюдь не единичный пример. Поднимаем глаза от книги и быстро смотрим на коллег-мужчин. Если они хорошие офисные работники – видим галстук. Зачем он там? Галстук – классический пример влияния толпы. Традиция часто берет свое начало от одного или нескольких людей и изначально имеет под собой объективные причины. Затем, распространившись и получив поддержку большинства, сохраняется на долгое время, переживая факторы, вызвавшие ее появление.

Решения, принятые когда-то, могут существовать тысячелетия и соблюдаться, несмотря на то что исходная причина давным-давно

исчезла.

Итак, Древний Рим. По дорогам ездят повозки, крайне разнообразные по конструкциям и размерам. Но ширина дороги одинакова для всех. Результат – столкновения и поломки колес. Чтобы свести подобные случаи к минимуму, римское правительство ввело пакет требований при производстве колесниц. В частности, повозки должны были иметь одинаковую ширину оси – такую, чтобы две боевые лошади могли свободно стоять рядом. Другими словами, 1435 мм. Дороги, которые римляне строили под такие повозки, сохранялись на века.

Именно этот стандарт использовался при строительстве первых трамваев на конной тяге, а затем и железной дороги в Англии XIX века^[53]. Откуда перекочевал в США, поскольку строительством дорог для поездов там занимались английские эмигранты, как и в большинстве стран мира.

Хотя многие инженеры полагали, что колею лучше бы сделать пошире, около 60 % железнодорожных путей во всем мире унифицированы по стандартам римских повозок.

После возникновения традиции положение дел крайне сложно изменить.

Если осуществлению обычая начнет что-то мешать – мы откажемся от него. Но если трудностей нет, люди поступают в соответствии с традицией просто потому, что ее поддерживает большинство. В результате с течением времени традиция становится колоссом на глиняных ногах. Люди не знают, что думают другие, и, даже если сами не согласны с обычаем, ошибочно полагают, будто все окружающие искренне разделяют его. В какой-то момент правда о том, что «общепринятое мнение» вовсе и не такое общепринятое, выходит наружу – и традиции, обычаи, политические режимы рушатся в одночасье.

Компаниями управляют люди, поэтому они попадают в аналогичную ловушку. Вот вы любите пиццу с курицей и ананасами? Она присутствует в меню практически всех пиццерий. Только однажды, во время снежного циклона в Великобритании, Льюис Уейк сфотографировал полки супермаркета. Жители смели все подчистую: и дорогие продукты, и дешевые. Единственное, что осталось, – пицца с ананасами.

Возможно, фейк. Хотя в 2018 году президент Исландии Гвюдни Йоуханнессон, общаясь со школьниками, осмелился публично высказаться против пиццы с ананасами, добавив, что вообще запретил бы ее.

О пицце, конечно же, шутка. Почти. Но часто, аудирюя бизнес-процессы компаний, я узнаю, что основная причина, почему действия выполняются именно таким способом: «Так исторически сложилось». Регулярный пересмотр собственных подходов – даже если они кажутся «нормальными» на вид, крайне желателен. Периодически задавайте себе вопрос: «Почему мы так, собственно говоря, поступаем?» Причем иногда, чтобы докопаться до реальной проблемы, вопросов придется задавать больше.

«5 Why's» и закон Каннингема

А где жили первобытные люди? У меня в голове сразу возникает картинка неандертальца, опирающегося на дубину у входа в пещеру. В принципе, их так и называют – «пещерные люди».

Только назвали их так потому, что первые останки неандертальцев и кроманьонцев, обнаруженные в Европе, были на территории пещер. Они там лучше сохраняются. Но вообще-то наши предки, будучи собирателями, жили под открытым небом.

Да что там. По большей части кости первобытных австралопитеков были найдены в логове хищников. Казалось бы, какая хайповая тема воскликнуть: «Боже мой! Люди жили с леопардами! Человечество вышло из гнезда леопарда!» Но все-таки ученые не столь наивны. Более того, этот факт даже не означает, будто желудок леопарда – стандартный финал жизни наших предков. Просто в открытой саванне останки развеиваются быстрее.

Объяснение редко лежит на самом виду. Для поиска корней проблем используйте технику «5 Why's», придуманную основателем Toyota и популяризованную IDEO. Задайте вопрос «почему» пять раз подряд. Как правило, источник любой проблемы находится глубоко. А вот «почему» спрашивают только один раз. Стандартная ситуация – на вопрос «почему падают продажи?» получаем ответ типа «потому что у нас нет фичи X». И всё. Принимается управленческое решение внедрять фичу X.

Надо копать дальше.

– А почему у нас нет фичи X?

– Она слишком дорога.

– А почему у нас нет на нее денег?

– Мы потратили их на фичу Y.

– А почему мы потратили их на Y?

– Потому что начальник отдела вспомнил пример с прошлой работы.

– А почему он так сделал?

– Ну, потому что нужно было как-то обосновать решение для CEO...

В результате окажется, что для бизнеса намного важнее не внедрить фичу X, а перейти на решения, основанные на данных, и прекратить жить по принципу «в нашем колхозе тоже был аналогичный случай, только я не помню какой».

Правильные ответы не так уж часто лежат на поверхности. Если пользователь ушел с третьего экрана, это не гарантирует, что именно там кроется основная проблема. Возможно, здесь лежит лишь последняя соломинка, а основной негатив (как, кстати, часто и бывает) создан первым впечатлением от заглавной страницы.

Аналогично и в семейных ссорах – взрыв обычно вызван пустяковым событием, а дальнейший конфликт подпитывается негативом, накопившимся за годы совместной жизни.

В поисках источника проблем – копаем глубже.

Но не всегда, когда требуется новая информация, задать вопрос – лучший способ. Мало кто найдет время просвещать нас. Так что

можно просто выдумать какой-нибудь ответ и разместить его в сети. Неверная информация тут же привлечет внимание любителей ткнуть носом.

Это закон Каннингема: «Если вы хотите получить правильный ответ в интернете, лучший способ – не задавать вопрос, а опубликовать ложный ответ». Пример, с которым сталкивались все: допустите орфографическую ошибку, и граммар-наци не заставят себя ждать.

Во-первых, обнаруженная ошибка, контрастируя со знаниями читателя, привлекает внимание к материалу. Во-вторых, приятно уличить в глупости автора. Сразу чувствуешь себя умным. Ведь повышение собственного статуса происходит за счет другого. В-третьих, когда мы спорим и знаем, что побеждаем, идет выброс гормонов, улучшающих настроение. Поэтому и работает принцип «в интернете опять кто-то неправ».

Техника рискованная, но дает простор для креатива. Напишите заведомую ложь о продукте: «несомненный плюс отечественных автомобилей – благородный звук мотора», и получите массу актуальных недостатков. И плюсов, кстати, тоже. Ошибка в тексте поста приведет к появлению комментариев – что, в свою очередь, увеличит число показов, в итоге – популярность поста. Так что порой имеет смысл публиковать заведомо ложную информацию.

Однако, найдя проблему, не спешите ее решать. Как бы этого ни хотелось.

Ловушка решения проблем

Наше мышление ориентировано на решение проблем. С точки зрения древних слоев мозга, возникших в ходе эволюции, если всё в порядке, то и думать об этом незачем. Поэтому мы легко можем вспомнить ситуацию, когда часами, а то и днями, размышляли о том, как у нас все плохо на личном фронте. А вот случаи, когда мы садимся и думаем, почему у нас все хорошо, редки.

Человек постоянно попадает в ловушку решения проблем. Найдя решение, мы испытываем чувство удовлетворения. Мол, мы молодцы. В результате формируется условный рефлекс: когда человек сталкивается с чем-то непонятным, автоматически включается установка «надо решать проблему».

Допустим, нам сказали: «Нужен мост». Услышав проблему, мы начинаем автоматически генерировать решения. Автомобильный, железнодорожный, понтонный, из бревнышек, где лучше построить... Но часто проблема не является потребностью, то есть ее и решать-то не надо.

Лучше начать размышления с вопроса: «Зачем нужен мост?» Услышав: «Перебраться на другую сторону», еще и уточнить: «Зачем?» В итоге выяснится, что нужно увидеть родственников в Нью-Васюках на другой стороне реки. Вот это – настоящая потребность (быстрая проверка – настоящая потребность чаще всего выражается глаголом, а не существительным). Когда знаешь конечную цель, круг возможных решений автоматически расширяется в разы. Итоговым решением может стать аэропорт или подключение к Skype, а вовсе не мост. Ловушка решения проблем усугубляется технологией поиска решения: первым делом мы обращаемся к прошлому опыту и пытаемся найти схожую ситуацию. Вспоминая прошлое, заодно вытаскиваем оттуда эмоции, мешающие концентрироваться на задаче. Закапываясь глубже и глубже, обнаруживаем новые трудности. В результате рано или поздно столкнемся с глобальной проблемой типа «надо больше времени» или «нужны еще деньги». И все, ступор.

Проблема – это индикатор положения дел. Чтобы найти решение, фокусируемся не на ней, а на цели, которой хотим достичь. Она, кстати, лежит в будущем, а не в прошлом. Постоянный фокус на цели заставляет мозг переключиться с копания в себе на анализ внешней среды: что происходит вокруг, как этой цели достигают другие люди, кто способен помочь, какие еще способы стоит попробовать.

Думая о цели, особое внимание уделяйте окружающим «ярким пятнам». Чип и Дэн Хизы приводят пример Джерри Стернина, который отправился во Вьетнам бороться с недоеданием. По-вьетнамски не говорил, ресурсов почти нет, на проект отведено полгода.

Как я уже говорил, обычный подход к решению проблемы – закопаться в ее причинах, что в конечном итоге приводит к появлению еще более крупных проблем, которые и так понятны: нищета, нет чистой воды, низкий уровень образованности, антисанитария. Подобным анализом можно заниматься бесконечно. Что сделал Стернин:

- Изучал проблему там, где она возникла: поехал по деревням, а не читал отчеты в кабинете.
- Стал искать лучшие практики: измерял детей из крайне бедных семей в поисках наиболее крупных и здоровых. Нашел.
- Начал искать отличия в системе питания семей с крупными детьми. Тоже нашел: их кормили тем же количеством пищи, но четыре раза в день. И разнообразнее – матери, работая в полях, заодно искали мелких креветок и крабов.

На следующем этапе погорело бы множество консультантов. Автоматическая реакция – созвать всех и сказать: «Люди! Ответ найден! Вот вам список рекомендаций». Только найти решение мало. Надо убедить людей меняться. С какой стати вьетнамцам слушать белого американца, что и как им есть?

Поэтому Стернин стал ежедневно собирать группы по 10 человек, которые вместе готовили еду. Совместил решение с общественным давлением, преподнес рекомендации, как «от своих». В следующих деревнях проходил весь процесс заново, а не говорил: «Там это

сработало». Поскольку получил бы ответ: «У нас здесь все не так». В итоге программа Стернина охватила 2,2 миллиона человек и сотни деревень.

Фокусируйтесь на цели, ищите лучшую практику и распространяйте ее на весь процесс.

Ловушки будущего

Феномен уцененного будущего

Объясняя геометрическую прогрессию, мало кто удержится от рассказа о древнем индийском мудреце, попросившем в награду за изобретение шахмат положить на первую клетку зернышко. На вторую – два. На третью – четыре. В общем, итоговая сумма зернышек составила бы около 1200 миллиардов тонн.

Хотя эта история отдает математикой, а мне ближе биология, поэтому расскажу по-другому. Существует обыкновенная кишечная палочка E.Coli. Живет почти у всех теплокровных животных. И делится раз в 20 минут. Тоже ничего примечательного. Только с такой скоростью за сутки она вырастет в шарик размером с Землю.

Не случилось этого по одной-единственной причине – в ходе роста колония бактерий рано или поздно упрется в ограничивающие факторы внешней среды. Ресурсы закончились, и все, роста нет.

Стратегическое планирование значительной части компаний находится на уровне кишечной палочки. Крупные бизнесы в эпоху роста спонсируют «Формулу-1» и покупают бизнес-джеты. Малые – бросаются снимать офис и нанимать секретарей, не думая о надвигающихся ограничениях будущего.

Особенно актуально для российских компаний. Единорогам хорошо расти в богатой питательной среде условной Кремниевой долины. Отечественному бизнесу, который раз в год трясут экономические кризисы, я бы скорее советовал бизнес-модель верблюда. Держать в уме внешние факторы, которые рано или поздно зафиксируют рост.

В личной жизни ситуация схожа. Человек живет так, как будто он вечен. Мало кто в молодом возрасте поступает с прицелом на комфортную жизнь в шестьдесят лет.

Причина события будущего не затрагивают наши органы чувств. Для первобытного охотника съесть только что пойманную козу – логично. А кормить ее, поймать пару и начать разводить, чтобы через годы получить легкий доступ к мясу, – выглядит дикой идеей. Поэтому эпоха охоты и собирательства продолжалась на протяжении тысячелетий.

Все не так мрачно. Перефразируя Роберта Сапольски, это в мире хомячков маркетологам пришлось бы несладко. Ни один из них не станет годами откладывать зернышки, чтобы скопить достаточно для поступления в институт. Человек, по сути, единственное существо, худо-бедно способное во имя каких-то целей сознательно отодвигать получение награды на крайне долгое время. На феноменально долгое. Религиозный человек вообще предполагает получить награду лишь после своей смерти. Мы умеем ждать. Но все же делать это крайне не любим

В общем, правильное питание, два литра воды в день и регулярный фитнес – хорошо и правильно. Поэтому со следующего понедельника я начну новую жизнь. А пока съем пиццу. Ведь мозгу намного важнее, что происходит сейчас, а большинство рациональных решений связано с долгосрочными последствиями и выгодами. В этом кроются корни всех вредных привычек.

Да, сигареты, алкоголь, тортики способны привести, и очень вероятно приведут нас, к весьма неприятным последствиям. Но не сейчас, а когда-нибудь потом. Удовольствие же от них мы получим незамедлительно. Поэтому так легко сесть на диету, но так сложно ее соблюдать. Планировать здоровый образ жизни приятно, но, когда оказываешься вблизи торта, в голову лезут совсем другие мысли.

Только вот все, что имеет значение в жизни, достигается ценой множества усилий. Сиюминутные удовольствия к долгосрочному

счастью, как правило, не ведут.

Более того. Представляя образ собственного будущего, мозг использует те же нейронные связи, которые задействуются при мыслях о посторонних людях. По сути, мы находимся перед выбором: купить что-нибудь сейчас и побаловать себя – или отложить деньги и сделать нечто полезное для какого-то незнакомца в будущем.

И так во всем. Например, я хочу заниматься самообразованием. Поэтому запасливо закачиваю документальные фильмы. Только когда выдается свободная минутка, смотрю что полегче. Потому что хочу отдохнуть.

Данный парадокс давно подметили Тодд Роджерс и Кэтрин Милкмен в исследовании видеосалонов. В них брали как документальные, так и художественные фильмы. Но первыми возвращали, то есть сперва смотрели, развлекательный контент.

С точки зрения эволюции мы ориентированы на сиюминутные выгоды. Это – феномен уцененного будущего, или, говоря более научно, гиперболического дисконтирования.

Достижение множества глобальных целей затруднено именно благодаря ему. Большинство людей вообще по-настоящему не задумываются о своем будущем. Они склонны брать кредиты, тратить деньги, а вовсе не копить на черный день.

В классических экспериментах Леонарда Грина, Ричарда Талера, Джорджа Аинсли испытуемым предлагали взять сто долларов немедленно или сто двадцать, но через год и одну неделю. Пятьдесят баксов сразу или сто через полгода. Практически все брали деньги немедленно. И я поступил бы так же, хотя вариантов вложения валюты под 20 % у меня нет.

Нам очень сложно изменить поведение сейчас ради каких-то выгод потом. Чтобы оценить угрозы и возможности будущего и

скорректировать поведение в настоящем, необходимы специальные тренировки. Иначе импульсивные решения всегда будут мешать достижению долгосрочных целей.

В силу феномена уцененного будущего рассказ об отдаленных преимуществах продукта производит слабый эффект. Покупателю нужен результат сразу после того, как отданы деньги. Награда, перенесенная в будущее, резко снижается в ценности для клиента. Условные 500 баллов за покупку рубашки немедленно после оплаты или после того, как ее доставят, – две большие разницы. Даже небольшой, но немедленный выигрыш выглядит привлекательнее – поэтому так популярны моментальные лотереи.

Обратный эффект – перенеся часть оплаты в будущее, можно повысить цену. Чем больше интервал времени, тем меньшими представляются как будущие выгоды, так и затраты. Если годовая подписка на сервис стоит 1200 рублей, мы спокойно воспринимаем сообщение, что месяц подписки обойдется в 200. Никто не кричит, что справедливая цена 100 рублей. Ведь для нас важнее заплатить меньше сейчас.

Также повысить привлекательность предложения можно, дав возможность начать пользоваться немедленно, а заплатить потом. Создать иллюзию отсутствия трат, ввести отложенный платеж, дать возможность расплатиться за первую покупку баллами или виртуальными деньгами. По возможности делайте программы рассрочек с фиксацией внимания на размере первого транша. Второй и последующие платежи покупатели мысленно обесценивают, ведь их предстоит сделать в отдаленном будущем. Смягчайте момент начала отъема средств у клиента.

Точно так же договориться о перечислении денег на благотворительность, в пенсионный фонд, просто отложить на черный день легче, если принимается решение отдавать часть средств от будущих доходов. К примеру, от предполагаемого повышения зарплаты.

Для расчета эффективности можно использовать правило, предложенное Робертом Сапольски. Допустим, покупатель выиграл 100 баллов на карту лояльности, которые будут зачислены через неделю. Но произошел сбой, и клиент вынужден ждать награду в два

раза дольше, две недели. Так вот, в таком случае ценность награды уменьшится не вдвое, а вчетверо и составит 25 баллов.

Фактор «сейчас или потом» является ключевым в битве между «хочу» и «надо».

Да, заказывая еду прямо сейчас, я, скорее всего, куплю пиццу. Но выбирая продукты на следующую неделю, добавлю в корзину всяких полезных овощей.

Если товар относится к категории «хочу», покупатель должен иметь возможность использовать его незамедлительно. Поэтому сперва родились сервисы доставки пиццы, а не спаржи. Любой товар импульсивного спроса, не важно, сколько он стоит, хоть спортивный автомобиль, желательно сразу вручать в руки покупателю.

А вот для товаров «надо» хорошо работают программы рассрочки, возможность использовать абонемент позже. Необходимо успокоить ту часть мозга, которая справедливо понимает, что надо-то надо, только вряд ли когда-нибудь мы этим воспользуемся.

Итак, думать о будущем себя надо заставлять. При этом не поддаваться впечатлению, будто бы оно так уж легко прогнозируемо.

Профессиональные предсказатели

Отправная точка рассуждений большинства диванных аналитиков и комментаторов: «Да все понятно». И ведь правда понятно. Есть общепринятые, доказанные объяснения мирового кризиса 2008 года. Развала СССР. Причин Второй мировой войны. Принятия христианства на Руси.

Только ведь объяснение всегда дается задним числом. Современники событий не предполагали, что через пару лет разразится финансовый кризис, развалится страна, начнется Великая депрессия или война. Футурологи и фантасты XX века рисовали массу прогнозов будущего, но практически никто не предсказал появления интернета.

Мы легко объясняем прошлое.

Поэтому нам кажется, что мир логичен и предсказуем – а это не так.

Когда мы стоим в настоящем, будущее видится в густом тумане. Потому-то практически никто из нас не купил биткойн по цене пиццы – да мы и не знали о нем в то время.

Кроме того, множество прогнозов не учитывают стадию жизни, на которой находится продукт или компания. В свое время быстрыми темпами росло число владельцев смартфонов, но было бы наивным предполагать, что рост продолжится и дальше. Только рядовые аналитики прибегают именно к таким логическим построениям, высмеянным еще Марком Твенем в книге «Старые времена на Миссисипи»: «За сто семьдесят шесть лет Миссисипи укоротилась на двести сорок две мили, то есть в среднем примерно на милю и одну треть в год. Отсюда всякий спокойно рассуждающий человек, если только он не слепой и не совсем идиот, сможет усмотреть, что в древнюю силурийскую эпоху, – а ей в ноябре будущего года минет ровно миллион лет, – Миссисипи имела свыше миллиона трехсот

тысяч миль в длину и висела над Мексиканским заливом наподобие удочки... Все-таки в науке есть что-то захватывающее».

Книжка написана в 1875 году. Но и теперь, по прошествии 145 лет, аналитики выделяют ряд цифр в Excel и протягивают его дальше, восклицая: «Смотрите! Это – прогноз».

Действительно, чтобы будущее походило на настоящее, но немного отличалось от него, самый безопасный, с точки зрения менеджера, прогноз – плавная линия вправо и вверх. Что мы будем зарабатывать чуть больше и жить чуть дольше. Ну а если прогноз не сбывается, то говорят: «Форс-мажор. Никто не мог предсказать появление коронавируса». Только если прогнозы не учитывают форс-мажора, чего они вообще стоят? Основные деньги теряются не в медленно развивающихся ситуациях, а в ходе внезапных кризисов. «Черные лебеди» – события редкие, но масштабные, действительно существуют, в чем убеждался каждый из нас. Будьте готовы и заблаговременно принимайте меры для встречи с ними.

Ну, ладно. Допустим, мы или обычные сотрудники можем затрудниться с предсказанием будущего. В глубине души не очень верим и осьминогу Паулю, который предсказывал результаты чемпионатов мира по футболу, а также его последователям: от кота Ахилла до енота Нафани. Понимаем, что животные вряд ли хорошо разбираются в футболе.

То ли дело профессиональные бизнес-аналитики. Предсказание будущего – их хлеб. Правда, еще в середине восьмидесятых годов прошлого века Филип Тетлок попросил около трехсот экспертов сделать прогноз о политическом развитии нескольких стран. А затем, собрав десятки тысяч суждений, на протяжении 20 лет наблюдал, какие из них окажутся верными. В результате, сказать, что эксперты ошибались, – еще слишком мягко. Подкидывание кубика дало бы более верные прогнозы.

В США с 1988 года проводятся издевательские эксперименты, демонстрирующие, что даже обезьяны способны обыграть профессиональных управляющих инвестициями. А подведенные в апреле 2019-го итоги годового исследования сотрудников Wall Street Journal показали, что те, кто следовал рекомендациям профессиональных инвесторов, «заработали» минус 9,7 %. Журналисты же, бросавшие дротики в списки эмитентов (такой вот аналог обезьяны) и на

основании этого сформировавшие портфель акций, получили плюс 17,3 %.

Люди крайне плохо предсказывают будущее. Уж лучше осьминог Пауль. Ему, в отличие от бизнес-аналитиков, хотя бы не надо платить зарплату.

Еще одна сложность, связанная с будущим, заключается в том, что люди соглашаются: оно будет каким-то другим. Непохожим на настоящее. Но отказываются верить в то, что изменятся сами.

Иллюзия конца истории

В основе наших решений часто лежит собственный опыт. Мы дуем на воду, обжегшись на молоке. А если не обожглись, то и на молоко дуть не будем. Пока ничего не случилось, нам очень сложно заставить себя беспокоиться. В результате большинство людей ведут себя так, будто они бессмертны.

Говард Кунрейтер исследовал людей, живущих в местности, где никогда не случались наводнения, хотя небольшой риск затопления существовал. Население отказывалось покупать страховку, даже когда она стоила значительно ниже и без того крайне низкой справедливой цены. Зачем? Ведь если вода никогда не заливала все вокруг, поверить в то, что это вдруг произойдет, крайне сложно.

Нэнси Бертон, наоборот, изучала людей, переживших, но не пострадавших от нескольких небольших наводнений. Но и здесь люди отказывались от страховки, аргументируя это тем, что после наводнений построены дополнительные дамбы и насыпи.

Складывается парадоксальная ситуация. С одной стороны, нас не волнуют абстрактные угрозы будущего. С другой, даже если человек и пережил опасную ситуацию, именно прошлый опыт начинает определять верхнюю границу потенциального риска. В данном случае люди не задумывались, что следующее наводнение, как раз в силу новых мер защиты, может, и произойдет позже. Только разрушительная сила его будет выше.

Воображаемое будущее ограничено масштабами прошлых событий.

Не хочется портить настроение, но намекну, что, заполучив смертельную болезнь, опытом с высокой границей риска мы обогатимся. Только для нас он будет уже бесполезен.

Поэтому если в анамнезе покупателя был случай, который породил потребность в продукте, – величина этой потребности прямо зависит от масштабов происшествия. «Раздуть» проблему сложно.

Но даже соглашаясь с тем, что события прошлого могут повториться в будущем, люди не отдают себе отчета, насколько сильно данные события, накапливаясь, меняют окружающий мир и их самих.

Вспомните, как выглядело какое-нибудь место лет 20 назад. Например, ваш школьный двор. Магазины у дома. Парк. И как они выглядят сейчас. Обычно изменений множество. Да что там – вся жизнь страны за двадцать лет поменялась кардинальным образом. Там еще Ельцин, отголоски войн в Чечне, даже «тучные» годы (о которых мы уже забыли) еще не наступили.

Глядя назад, мы легко замечаем, насколько все изменилось.

Как изменились мы. Какой опыт приобрели и как поумнели. Но поразительно: думая о будущем, человек не предполагает, что изменения в его поведении и характере продолжатся. Тем более он не в состоянии предсказать их интенсивность и направленность. Это, по словам Дэниела Гилберта, «иллюзия конца истории».

В исследовании феномена приняло участие 19 000 человек. Представители всех возрастов – от 18 до 68 лет – заявили, что уже сформировались как личности и их мотивы, желания, потребности останутся в целом неизменными. Хотя, вспоминая последние десять лет, легко замечали, насколько сильно изменилась их жизнь и они сами.

Мозг образует новые нейронные связи каждый день. Мы меняемся постоянно, только не отдаем себе в этом отчета. А ведь мы в будущем (тот человек, для которого сейчас работаем по десять часов в день, искательно улыбаемся начальству и наживаем хронические болезни), весьма вероятно, сами себя не поймем. И станем поражаться: зачем же такой чепухе отданы годы жизни?

Человеку сложно увидеть изменения даже в личном будущем, а уж представить, насколько быстро и сильно способны развернуться убеждения общества, для него практически невозможно. В 1996 году в толерантных США однополые браки считали допустимыми только 27 % американцев. В 2015-м эта доля составила 73 %. За 25 лет общество может полностью изменить (по крайней мере, внешне) свое отношение даже к глобальным проблемам.

В тех же США в 1942 году лишь 30 % белых высказались за общие с цветными школы и 44 % поддерживали идею общего транспорта. В 1954-м Верховный суд США отменил законы о сегрегации. Уже спустя два года за общие школы и транспорт выступили почти 50 и 60 % белых соответственно. В течение пятнадцати лет сменилась главенствующая точка зрения, неизменная на протяжении сотен лет.

Формируя оффер или рекламу, остерегайтесь апеллировать к будущему: «Потом вы поймете» или «Вам понадобится». Даже если это действительно так, велик шанс, что вам не поверят. Человек предпочитает думать, что будущее похоже на настоящее, только лучше, а его желания и потребности – неизменная величина. В реальности будущее изменчиво, сложно для предсказаний, состоит из рывков вверх и вниз, пролетов «черных лебедей» и внезапных удач.

Прогнозы сложны, но действовать в соответствии с логикой вчерашнего дня – тоже не лучший выход. Полезней не увлекаться предсказаниями будущего, а строить гибкую модель бизнеса, позволяющую вовремя среагировать на любые, пусть и неожиданные изменения внешней среды.

Выгоднее всего исходить из предпосылки, что в будущем произойдет нечто неожиданное, поэтому иметь «план В» и стремиться узнать все (хотя бы в собственной профессиональной области) в числе первых.

Вера в главную цель

«Чтобы успешно действовать в будущем, мы должны знать свою цель». Не факт. Данное убеждение подкрепляется тысячами слайдов с пирамидами, иерархическими схемами, наверху которых всегда располагается Главная Идея. Да и в обычной жизни мы надеемся на существование высшего смысла, через который, когда мы поймем его, обретут смысл остальные наши действия и поступки.

Нам кажется, будто бы большинство успешных людей и компаний имеют цель в жизни. Действуют по намеченному плану, поэтому у них все получается. Однако задним числом все способны объяснить, как достигли текущих результатов. Но вряд ли мы с вами имеем сейчас то, что имеем, поскольку 10 лет назад написали на доске: «Я хочу добиться того-то и того-то», после чего начали прямолинейное движение от точки к точке.

Иллюзия «единственной цели» во многом создана Голливудом.

Фильм, где у героя одна главная задача (найти любовь, отомстить плохому полицейскому, убить пришельца), проще написать и легче смотреть. Но какая, скажите, главная цель может быть у бизнеса? После долгих метаний и мозговых штурмов компания чаще всего формулирует главную цель как «рост прибыли» (EVA, ROI, капитализации или аналогичного показателя). При этом коммерческая организация должна зарабатывать деньги по определению. Это записано в уставе. Так что цель выглядит крайне общей и мало кого мотивирующей.

Более того, не стоит надеяться, будто бы даже эффектная цель сама по себе приведет к каким-то результатам. Да, руководитель ждет перемен во всех областях деятельности. И действительно, услышав о новой стратегической цели, сотрудники могут с энтузиазмом кивать головами. Только на следующий день все остается по-прежнему.

На словах менеджеры хотят, чтобы компания стала уверенным лидером рынка, но предпринимать нужные для этого действия не готовы. Каждый способен объяснить, почему именно ему так трудно придерживаться стратегии и говорить «нет». В основном эти причины – не что иное, как отговорки, демонстрирующие неприятие риска и недостаток смелости.

Иллюзия необходимости цели необыкновенно реалистична. И правда, как двигаться, если не знаешь, куда собираешься прийти? Убеждение дополнительно подкрепляется страхом: ведь если где-то есть настоящая цель, то как браться за что-то еще? Не дай бог, решим открыть новые точки продаж, в то время как истинная цель стратегии – вертикальная интеграция.

Вроде бы верно, но попробуйте посмотреть на это как на замечательную отговорку. Уникальное оправдание тому, что можно вообще ничего не делать. На самом деле мы просто тратим время, ожидая, пока найдем цель и разработаем стратегию. Надеюсь найти цель завтра, бездумно тратим драгоценное время сегодня.

Большинству компаний цель вообще не нужна. Ее поиск отнимает огромное количество ресурсов. Попробуйте, как пишут в мотивирующих книгах, положить перед собой лист и придумать идею, которой будете следовать до конца жизни. Кстати, если вы уверены, будто на протяжении жизни написанная цель останется неизменной – еще раз перечитайте главу об иллюзии конца истории. То, что важно сегодня, может стать не столь ценным завтра.

Для бизнеса намного важнее запустить процесс постоянных изменений. Наличие глобальной цели и тем более стратегии для этого не обязательно. Да, компания будет двигаться по очень извилистой траектории. Зато – постоянно обогащаясь новым опытом, нарабатывая компетенции и связи. В итоге ее вынесет к «той самой» цели. Для такого движения важно наличие плана, который содержит небольшие, частные цели^[54], связанные с конкретными действиями.

Планы и действия

К-стратегия и R-стратегия

Ли Росс и Ричард Нисбет провели опрос студентов об их сокурсниках и выяснили, кто активно занимается благотворительностью, а кто предпочитает тратить деньги исключительно на себя и свои нужды.

После чего половине студентов направили письма, где в общих чертах сообщалось о старте компании по благотворительному сбору продуктов. Откликнулись 8 % «добрых» и никто из «жадин». Другой половине написали примерно так: «Будет благотворительный сбор продуктов, отнесите две банки тушенки в такую-то точку кампуса в такие-то дни». Консервы принесли чуть больше 40 % «добрых самаритян», а главное, четверть «жадин».

В три раза выгоднее положиться на скупердя с детальным планом в руках, нежели на доброго человека без конкретной схемы действий.

Планирование приближает идеи к реальности. Например, мы приняли решение привести свою физическую форму в порядок. После чего пора впадать в ступор. Количество возможных диет измеряется сотнями. Мы можем начать есть что-то другое. Есть то же самое, но по-другому. Заняться спортом. Существует бесконечное количество способов улучшить свое тело. Результат: мы теряемся и топчемся на месте. Более того, отсутствие планов, конкретных мер по решению проблемы приводит к тому, что человек начинает отрицать, будто опасность имеет к нему отношение. Так что конкретизировать будущее в планах необходимо.

Начав планировать, обычно мы оказываемся между двумя альтернативами запустить много-много новых проектов или работать над парой идей, но с большим тщанием. Это К- и R-стратегии, появившиеся давным-давно в ходе эволюции. Обозначают две стратегии размножения. К – рожает мало детенышей и хорошо о них заботимся, R – стругаем как можно больше, а дальше кто выживает, тот выживет.

R-стратегия отлично работает в нестабильной среде и способна дать взрывной рост. Мириады насекомых подтверждают. Но мы, люди, венец творения, K-стратеги. Значит, подход тоже работает.

Ну так что? Какая стратегия лучше?

Обе лучше. И фаундер, полностью посвятивший себя единственному бизнесу, и венчурный капиталист, рассредоточивший внимание между десятками проектов, имеют равные шансы на успех.

Худшее попытаться совместить два варианта. Часто мы без ума от всех своих новых идей. Только попытка заботиться о десятке проектов, если сил хватает лишь на один, ведет к гибели всех начинаний. Кто планировал «начать новую жизнь» и одновременно записывался на фитнес, курсы английского и садился на диету, меня поймут. Но и запустить единственный проект, после чего предоставить его своей судьбе, затея так себе.

В общем, как посоветовал бы Джеймс Бонд: «не смешивать». Сперва точно оцениваем имеющиеся ресурсы, деньги, время, что угодно и выбираем одну стратегию планирования. Которой затем строго придерживаемся.

А готовя план, вспомните, как собираетесь в отпуск. Многие, особенно девушки, составляют чек-лист и с помощью него проверяют, все ли взяли с собой. Это – совершенно правильный подход, даже в тех случаях, когда ситуация выглядит абсолютно понятной.

Так, нам, даже без малейшего медицинского образования, исключительно на основании фильмов, кажется абсолютно ясным, что хирург перед началом операции должен вымыть руки и надеть халат.

Однако исследования Питера Проновоста показали, что почти в 30 % случаев врачи пропускают хотя бы один шаг из пяти очевидных пунктов: «вымыть руки», «надеть стерильный халат» и т. п. Через год после введения элементарных чек-листов хирургическое инфицирование в клинике сократилось с 11 % до нуля.

Может, чек-листы и старомодный, зато очень действенный способ, устраняющий риски невнимательности или забывчивости и позволяющий построить общую картину. Но главное – делающий рутинные проблемы очевидными. Так почему бы не расширить эту практику? В жизни и бизнесе есть много событий, не менее важных, чем подготовка к отпуску.

Создавайте планы. Конкретизируйте их в чек-листах.

Только делайте это заблаговременно.

Гипотеза черной королевы

«– У нас, – сказала Алиса, с трудом переводя дух, – когда долго бежишь со всех ног, непременно попадешь в другое место.

– Какая медлительная страна! – вскричала Королева. – Ну а здесь, знаешь ли, приходится бежать со всех ног, чтобы только остаться на том же месте».

Благодаря этой фразе одна из эволюционных теорий получила название «гипотезы черной королевы».

Смысл – среда вокруг постоянно меняется. Чтобы выжить и вид должен меняться – как минимум с той же скоростью. Аналогично поступают и его конкуренты. Пара газель – гепард из поколения в поколение бегают все быстрее.

Поэтому вероятность вымирания вида не уменьшается со временем.

Взять и затормозить эволюционный процесс сложно. А вот компании остановиться в развитии – легко. Бизнес-среда меняется непрерывно. Но внутри компании тяга к сохранению текущего положения дел сильнее жажды изменений. Если все выглядит неплохо, руководству намного легче игнорировать дурные вести, настаивая на правильности выбранного курса.

Поэтому стратегии обычно начинают менять в кризис. Когда мы мчимся в пропасть, легко понять – самое время предпринять что-то нестандартное. Плохо то, что вероятность успешной смены курса в момент, когда мир вокруг рушится, невелика. Изменения к лучшему правильней стартовать в тот момент, пока «все выглядит нормально».

Если не знаем, к чему готовиться, – готовимся к плохому.

В конструировании техники так и поступают. Например, максимальный вес людей, допустимый для кабины лифта в моем офисном центре, – 1350 кг. Инженеры, специалисты в сопромате, высшей математике и других ужасных вещах, исходя из позиций

строгой науки, заблаговременно подготовились и выяснили это значение.

А затем инженеры, знатоки человеческих душ, вспомнили, что люди плевать хотели на предупреждения. Поэтому трос в лифте рассчитан на нагрузку, десятикратно превышающую данные показатели. Можно успокоенно выдохнуть и спокойно набиваться в кабины.

И так везде – инженеры, отнюдь не гуманитарии, знают, что ничего не идет по плану, возможны любые случайности. Как правило – за счет безграничных возможностей человеческого идиотизма. Поэтому вводятся коэффициенты безопасности.

А процесс планирования в компаниях часто отбрасывает идею «включить запас прочности». Ведь тогда мы ухудшим инвестиционную привлекательность проекта и его не примут. Или, того хуже, руководство скажет: «Вы не умеете ставить перед собой амбициозные цели». Только кладбища банкротов полны компаний, которые оптимистично смотрели в будущее и забывали подстраховаться.

Заблаговременно готовясь к неблагоприятным изменениям, главное, не попасть в ловушку эффекта Пельцмана – ложного чувства неуязвимости. Суть – стремясь к безопасности, человек придумал огромное количество защитных устройств, разработал множество правил техник безопасности. Результат – риск несчастных случаев повысился.

Примеров много. В США на законодательном уровне обязали водителей пристегиваться ремнями безопасности – количество ДТП увеличилось. Исследование Геральда Уайльда в Германии показало, что наличие ABS не снижает риска возникновения ДТП, а наоборот. Потому что, если нас посадят на машину без ABS, да еще и предупредят, что этой системы нет, в опасные моменты мы будем вести автомобиль осторожнее.

И так везде. Риск получить травму в американском футболе, где надевается огромная защитная экипировка, выше, чем в регби, где защиты нет в принципе. Аналогично, если у нас хороший антивирус, используем TOR, платим через известный банк – мы меньше озабочены безопасностью личных данных.

Избыток защитных систем порождает ложное чувство неуязвимости и порой повышает риск катастроф, которые имеют неприятное

свойство происходить вне зависимости от принятых мер предосторожности. Так что заранее составленный план действий на случай наступления ЧП необходим.

Эффект страуса – планы катастроф

В 1977 году произошла крупнейшая катастрофа в истории авиации. В аэропорту Лос-Родос на Тенерифе столкнулись два пассажирских «Боинга-747». В одном из самолетов находилось почти пятьсот пассажиров. После столкновения он остался с частично сорванным фюзеляжем и работающими двигателями. До взрыва топливных баков оставалась примерно минута. За это время из салона выбрались 60 человек – расстегнули ремни безопасности, встали и с крыльев, через дыры в обшивке, прыгали с десятиметровой высоты.

С выжившими пассажирами беседовал Даниэль Джонсон. По их словам, большинство оставшихся в самолете людей находились в сознании, но ничего не делали. Просто сидели на месте.

Это – эффект страуса. Мы думаем, что в экстренной ситуации начнем быстро, пусть и неправильно, действовать. Впадем в панику и станем хаотично носиться. Скорее всего, наоборот. Станем делать вид, что все прекрасно, ничего не случилось. Положение сложное, но под контролем. Попав в чрезвычайную ситуацию, люди недооценивают ее опасность.

Наверняка кто-то находился в торговом или бизнес-центре, когда громкоговорители вдруг заговорили о пожаре и попросили пройти к выходу. И что? Все опрометью бежали прочь? Нет. Я год назад пережил такое в ИКЕА – очень многих посетителей^[55] сотрудники еще уговаривали уйти из столовой.

Исследования Эрика Хейде показывают стандартную картину действий при ЧП. Вначале мы звоним, спрашиваем, что случилось, у знакомых или друзей. Потом у всех, кто поблизости. Можем полезть в интернет, включить телевизор. И лишь затем приступаем к эвакуации, одновременно убеждая себя, что все нормально. Лично я, сидя в

ИКЕА, рассказывал жене, что в нашем бизнес-центре часты ложные срабатывания сигнала пожарной тревоги.

В ходе терактов, даже в начале катастрофы 11 сентября, люди действовали как обычно, словно уходя домой после рабочего дня. В ситуации ЧП мы ждем и надеемся, будто кто-нибудь скажет, что это шутка, и все вернется на свои места.

Новая ситуация требует новой модели поведения.

Которой у нас нет. Более того, мы не хотим этой новой ситуации. Поэтому мозг начинает цепляться за привычную модель поведения.

Мы делаем то же, что и всегда, надеясь, что окружающий мир тоже станет прежним. Нет, не станет. И если компания заходит в кризис, лучше не бросать все силы, пытаюсь восстановить все «как было», а активно искать новые пути выхода из ситуации.

Согласно исследованиям Джона Лича, в критических ситуациях замирают трое из четырех людей. Оставшиеся делятся на две части: паникеров и тех, кто действует быстро и четко.

Практический совет – выживают параноики. Те, кто опасался и держал в уме самый неблагоприятный вариант развития событий, прикидывал свои действия в кризисной ситуации. В тяжелый момент они не думают, борясь с захлестывающими эмоциями, а действуют по заранее намеченному плану.

Как говорил Эрик Берн: «Неудачник не знает, что он будет делать, если проиграет, но говорит о том, что он будет делать, если выиграет; победитель не говорит о том, что он будет делать, если выиграет, но знает, что он сделает, если проиграет».

В таком случае главное – не упустить момент начала, так как в кризисной ситуации счет всегда идет буквально на секунды. Например, мы утром походкой пингвина в толпе пробираемся к подъему со станции метрополитена. Вдруг все эскалаторы встают. Что делать? Идти дальше? Стоять и ждать? Пробираться назад? Толпа непрерывно пополняется и уплотняется. Люди начинают озираться, головы крутятся в поисках лидера или инструкций. Если не появится вожак, взявший руководство на себя, возникновение паники – дело нескольких минут.

Для минимизации рисков можно использовать матрицу Хэддона, применяемую для профилактики несчастных случаев. Она раскладывает факторы риска по трем группам: до, во время и после аварии.

С целью предотвращения ДТП: «до аварии» нужно думать о выучке водителя, состоянии транспортного средства, наличии информации о дорожно-транспортных условиях. Но на этапе «во время аварии» важно уже состояние отбойников, дорожного полотна, наличие подушек и ремней безопасности, а также их правильное использование. После несчастного случая – риск возгорания, наличие аптечки, скорость приезда служб спасения.

Схема проста до неприличия, но почему-то в бизнесе обычно говорят только о первой части – рисках, которые возникают «до». После чего делается вывод: раз мы все предусмотрели на этапе «до аварии», значит, ЧП невозможно.

Чек-листы для стандартных процедур можно не делать. Но план действий в кризисной ситуации должен быть готов всегда. Причем для ЧП различного типа: от падения продаж до аварии на заводе или компрометирующей статьи в СМИ.

Естественно, что подготовить планы на каждую потенциально опасную ситуацию невозможно, так как будущее непредсказуемо. Да и не нужно – важен не столько детальный план, сколько наличие основных вешек, их постоянная корректировка и готовность выполнять намеченные действия.

Смелость действовать

Всем нравятся дельфины. Красивые, добрые, а главное, умные. Только их интеллектуальное развитие как вида остановилось где-то 15 миллионов лет назад.

Да и зачем им двигаться дальше? Они идеально приспособлены к жизни. Как отмечает Вячеслав Дубынин за тридцать минут дельфин поймает всю рыбу, которая ему нужна на сутки. Остальное время это животное-хиппи. Радуется, занимается сексом, спит и прыгает с другими дельфинами.

Когда все хорошо, мотивация двигаться дальше исчезает. Прорывы в эволюционном развитии происходят, когда за углом поджидает тигр. Современный мир столь безопасен, что окружающие нас тигры сделаны из бумаги. Достаточно, чтобы мы их побаивались, но недостаточно, чтобы начали действовать.

В окружении собственных мыслей приятно и уютно. Рассуждать и строить планы безопасно. Поэтому и работает правило одного процента: 1 % пользователей генерирует новый контент, 9 % пишут комментарии или редактируют изначальную идею, ну а 90 % вообще находятся в режиме read only. Ведь чем меньше мы действуем, тем реже ошибаемся. Только заодно меньше развиваемся. А в итоге нашей судьбой начнет распоряжаться кто-то другой. И тут уж как повезет: понравимся ли мы ему, как дельфины людям, или нет.

Смелость – всегда действие, а не мысль.

Мысленно научиться смелости невозможно.

Новый опыт пугает, и большинство людей плывет по течению. Предпочитает не рисковать, не выходить за рамки известного. Но, по словам Джека Кенфилда, именно когда вам некомфортно, вы больше узнаете о жизни и собственной способности к успеху. Крупнейшие

прорывы происходят, когда нас охватывает страх. Лучшее противодействие от страха – смелость.

Мы стараемся избежать страха, придумываем, как смоделировать схожую ситуацию, рассматриваем новый опыт через привычные рамки. Только никогда не поймем, что такое нудистские пляжи, космическая станция, шторм на море или гнус в тайге, просто лежа на диване, смотря фильмы или читая книжки. Как говорил Сет Годин: «Единственный способ получить новый опыт – это получить новый опыт. А не смотреть на него».

Для этого нужно действовать. Допустим, мы задумались над книгой «Человек покупающий» и сели не в свой автобус. Ну, сели и сели. С кем не бывает. Основная ошибка – не сесть в чужой автобус, а оставаться в нем сидеть. Конечно, выходить из автобуса не хочется. Мы уже оплатили проезд. Устроились поудобнее, раскрыли книжку. А на улице темнеет. Возможно, даже идет дождь. Но то, что мы продолжаем сидеть в чужом автобусе, не заставит его идти по нужному маршруту. Если мы действительно хотим добраться туда, куда собирались, надо выйти.

Провести всю жизнь, сидя на одном месте, может быть, и безопасно. Но жизнью назвать это сложно.

Организмы, не способные двигаться, мозга не имеют. Например, асцидия – морское животное, обладает мозгом ровно до того момента, пока не прикрепится к подходящей скале. И все, мозг больше не требуется, асцидия перерабатывает его, используя в качестве пищи. Да, порой отказ от действия – тоже действие, и для него также нужна смелость. Когда мы забираемся на дерево все выше и выше – ветки становятся все тоньше и тоньше. Лезть становится сложнее, падать – дольше. Смелость нужна и для того, чтобы оставаться на месте.

Для облегчения старта новые шаги можно привязать к привычному поведению, создав триггер действия. Например, сказав себе: «Первым делом, заходя с утра на кухню, выпиваю стакан воды». В отличие от

банальных установок: «Хвалить подчиненных, если они сделают что-то хорошее», триггеры действия работают чрезвычайно эффективно. Когда наступает запланированный момент, мозг, как и всегда, начинает метаться между кучей идей – что бы такого предпринять. Самый простой вариант – включить заранее настроенный автопилот, в роли которого и выступает триггер действия.

Кстати, если совсем сложно изменить какой-то паттерн собственного поведения – попробуйте технику «сделай что-нибудь по-другому». Именно «что-нибудь», а не конкретно то действие, которое хочется поменять.

В экспериментах, посвященных похудению, такой подход сработал. Сдвиг на час раньше времени сна, периодическое отключение на сутки мобильного телефона привело к изменению веса. Не потому, что разговоры по сотовому как-то связаны с диетой. Просто когда мы меняем одни устоявшиеся привычки, то понимаем, что можем поменять и остальное. Больше уважаем себя, выше оцениваем свою силу воли и шансы на успех.

Будет непросто, но трудности закаляют характер. Только не забывайте об одном «но». Подумаем о бездомном человеке. Проблем, с нашей точки зрения, у него множество. И вот бездомный, направляясь распивать спиртные напитки, говорит: «Ничего. Трудности делают меня сильнее».

Испытания действительно закаляют – человек приобретает психологический иммунитет в ситуациях, прежде казавшихся невыносимыми. Однако трудности делают нас сильнее тогда, когда мы пытаемся с ними справиться, справляемся – и движемся дальше. Мало создать план – надо начать действовать и достичь цели. Ну а любое действие начинается с первого шага.

Аксиома первого шага

Хочется, чтобы компания зарабатывала больше. Произносятся вдохновенные речи, ставятся высокие планки. В КРІ вшивают премии за исключительные достижения. Но крупные цели пугают. Они

настолько далеки, что приближение к ним практически незаметно. В результате, немного подергавшись, большинство людей сдается.

Путь к переменам сократить невозможно. Однако можно, и даже нужно, найти или создать быстрые победы в начале этой дороги. Если хотите изменить чье-то поведение, предлагайте ясный и конкретный план действий с чрезвычайно простым первым шагом.

Ощущение первых достижений крайне важно – они толкают нас к завершению начатого действия, даже если начальный успех иллюзорен. И наоборот. Представьте – мы решили привести вес в норму. Забыли о сладком и газировке, налегли на фрукты, после шести не едим, бегаем в зале. Спустя неделю встаем на весы, а вес тот же, что и был. Ну, граммов на 200 меньше. Через неделю – то же самое. Уверяю, в такой ситуации большинство людей плюнут на дальнейшие попытки. Потому что нам важно видеть результаты своих действий.

Например, с точки зрения финансовой логики, когда человек набрал несколько кредитов, правильнее направлять все средства на оплату долга с наибольшим процентом. Но если задолженность велика, взносы не окажут видимого действия. Психологически легче гасить наименьший по размеру кредит, не важно, какая у него процентная ставка. Да, так мы потеряем в деньгах, зато быстро увидим результат. Уйдет чувство бессилия: «Я плачу деньги, а ничего не меняется». Начиная любой проект, организуйте возможность добиться быстрой победы уже в ходе первых шагов. Мотивирует и побуждает двигаться дальше.

Итак, мы начали есть слона маленькими ложками. Сделали первый шаг. Отлично. Ведь *путь в тысячу ли начинается с первого шага*. Прекрасная, правильная фраза Лао Цзы. Я слышал ее сотни раз. Полагаю, вы тоже. Только вот и то путешествие, когда мы вышли из дома, а потом у нас испортилось настроение, а еще погода плохая, и мы через пять минут вернулись домой на диванчик, тоже начиналось с первого шага.

Важен не только первый шаг, но и его обязательное позитивное подкрепление.

Ощущение – «я молодец, все правильно делаю». Такое подкрепление лучше запланировать заранее. Глупо кричать на ребенка, который упал, первый раз в жизни сев на велосипед. Родители скорее похвалят за старание, покажут малышу, где он молодец, и ребенок продолжит заниматься. К сожалению, в обычной взрослой жизни нас самих, сотрудников, покупателей хвалят мало. Люди же необычайно голодны до комплиментов.

Поэтому самое простое, дешевое и мощное подкрепление первого шага – похвала. Участок мозга, который активируется при получении наличных, аналогично включается и при получении комплимента. Хвалите себя сами, не ждите удобного момента, чтобы хвалить других. Даже если комплимент полностью не соответствует истине, его все равно приятно слышать. Именно поэтому, когда отдельные личности поздравляют женщин с «очередным восемнадцатилетием», это никогда не звучит как издевка.

Когда план рухнул

Мы проводим долгие часы, управляя автомобилем. Снимаем обе руки с руля в крайне редких случаях. И то исключительно для проверки – как долго машина способна ехать по прямой без управления. Обычно – недолго. Порядка нескольких секунд. Так как даже при движении прямо надо постоянно по чуть-чуть корректировать курс. Поэтому мы бурчим: «Эти придурки на шиномонтаже...», кладем руки на руль и ведем машину дальше.

Наличие плана – хорошо и правильно. Проблема в том, что ничего и никогда не идет по плану. Условия, в которых мы запускали проект, мутили стартап, конечно, важны. Но намного важнее – постоянная адаптация к изменяющемуся миру.

Аналогично и в личной жизни. Жениться, а потом ныть: «До свадьбы ты был (была) совсем другим (другой)», – стратегия малоперспективная. Конечно, другой. Жизнь требует постоянных изменений и подстройки друг под друга.

Тем более постоянной коррекции требуют планы, подразумевающие управление толпой, не важно, физической или собранной в интернете. Заранее распланировать поведение масс людей, строго следовать сценарию не получится. Будьте готовы оперативно реагировать по ситуации.

Однако, что бы мы ни делали, вероятность того, что рано или поздно бизнес все же попадет в кризисную ситуацию, достаточно велика.

Итак, компания опростоволосилась. Скрыть ничего нельзя. Все вокруг в панике, и только вы знаете последовательность правильных действий – советы от Роберта Чалдини.

Во-первых, компания должна признать ответственность за ошибки. Обычно от этого бегут, как черт от ладана. Обвиняют всех кругом: американские происки, неумелых поставщиков, погодные условия. Только искать виноватого – не лучшая стратегия в кризис.

Даже на личном опыте – нам милее сотрудник, пришедший с повинной головой: «Да, я балбес, но постараюсь больше так не делать», нежели менеджер, который завалил проект и принес ворох

оправданий – почему ничего не получилось. Да нам плевать: объяснения не отменяют факт неудачи, а неготовность признать вину злит.

Фиона Ли проанализировала сотни фраз из годовых отчетов компаний. Акции тех, кто объяснял неудачи собственными, внутренними проблемами, через год выросли сильнее, чем тех, кто все валил на внешние угрозы. В контрольном эксперименте аналогично. Участники выше оценивали компании, бравшие вину на себя. Признаваться надо не для демонстрации честности. А потому, что этим шагом компания показывает: она способна установить проблему. Значит, проконтролировать ее в будущем.

Во-вторых, валите все на технику. В серии экспериментов Чарльза Наквина и Терри Клатцберга покупатели скорее были склонны простить компанию, если причина сбоя крылась в ошибках машин, а не являлась следствием человеческого фактора.

Люди размышляют просто. Когда мы узнали о проблеме, наша первая мысль: что нужно было сделать, чтобы она не случилась? Понять причины сбоев техники часто не хватает знаний, а вот ошибки людей кажутся простыми и легко устранимыми. Сразу хочется возмутиться: «Почему этот идиот не выполнил своих обязанностей?» После чего вина переносится на организацию – зачем наняли такого сотрудника, не предусмотрели систему множественного контроля и так далее.

Вообще, любой внешний кризис – идеальное время поднять репутацию компании или потерять лицо на долгое время. Поэтому как минимум следует явно обозначить, что компания знает об угрозе и предпринимает меры, пусть и отчасти бессмысленные. В пандемию коронавируса каршеринги сообщали, что протирают руль специальной тряпочкой, авиакомпания – что проветривают и опрыскивают салоны самолетов. Как максимум – стать компанией, помогающей в решении кризиса. Например, алкогольные компании в тот же период пандемии переориентировали мощности на производство санитайзеров.

Главное – не пытаться заработать на общей беде.

Как одна из авиакомпаний, в разы поднявшая в период пандемии 2020 года цены на обратные билеты для застрявших за границей россиян. Не надо так.

Приведу еще пример Роберта Чалдини о топливном кризисе в Великобритании 2000 года. Бензина нет, огромные очереди к АЗС. Как всегда, нашелся владелец бензоколонки, который раздобыл топливо и поднял цену за литр в десять раз. Автомобилисты злились, но платили. Но проблемы с бензином (о чем, кстати, можно было догадаться заранее) закончились. А теперь вообразите отношение автомобилистов к этой заправке. Ее не просто бойкотировали. Многие задались целью рассказать о поведении владельца друзьям, СМИ, кому угодно. АЗС потеряла клиентов и была закрыта уже через несколько месяцев.

Собственных сотрудников в период кризиса желательно информировать как можно больше и чаще. Молчание руководства в первые дни еще можно выдать за крутость и нежелание поддаваться панике. Но затем отсутствие ясного плана действий подчеркивает лишь ошарашенность и недееспособность топ-менеджмента. Более того, неизвестность – идеальная питательная среда для слухов, которые моментально заполнят информационный вакуум. Вам этого не надо.

Вообще, придумать стратегию для каждой из множества неприятностей, подстерегающих нас в жизни, невозможно. Кто-то борется с ними. Кто-то отступает. А вот вирджинский опоссум падает в обморок, морда вниз, пасть открыта, язык вывалился, слюна течет. Использует технику мнимой смерти, или танатоза.

В некоторых кризисных ситуациях, особенно если под рукой нет профессиональной PR-команды, прекратите суетиться. Не стоит искать выход на эмоциях. В бизнесе скорость реакции в ущерб рациональному анализу не лучший вариант. Нелепые попытки оправдаться, снять пост, выпустить непродуманное опровержение только усугубят ситуацию. Помним фразу Сергея Королева: «Если вы сделаете что-то быстро, но плохо, все очень быстро забудут, что вы сделали это быстро...»

«Важные темы» обычно длятся около пары дней, дальше интерес проходит и СМИ бросаются на поиск новой жертвы. Люди устают

даже от глобальных проблем – пандемия коронавируса спустя всего год после ее начала, весной 2021 года, ушла из фокуса внимания СМИ.

Если сотрудники в панике и не знают, как поступить, не рубите сплеча. Часто выгоднее переждать – «мы в курсе ситуации, разбираемся», и скоро мнение толпы переключится на что-то иное. Когда о промашке забудут – можно начать заливать информационный фон. Но в самом начале притворитесь мертвым.

Фактор богини Тихе

Вообще-то Фортуна – не просто слово, а богиня удачи. По совместительству еще и богиня счастья. Греки, а за ними и римляне понимали, что счастье и случай тесно связаны между собой. А мы забыли. У нас принято преувеличивать степень контроля над событиями. «Если нам повезет, то эта стратегия сработает» – такая фраза вряд ли сорвет аплодисменты на инвестиционном комитете.

В бизнесе считается неприличным озвучивать и тем более включать в планирование фактор простой удачи. Поэтому утверждается, будто все риски могут быть нивелированы, а результаты – полностью обусловлены планируемыми действиями. Это не так. Особенно если мы полагаем, что наш стартап – будущий «единорог», а мы сами – вторые после Илона Маска.

Шутка «Школа самбо в Ленинграде выпустила больше миллиардеров, чем Гарвардская школа бизнеса» родилась не на пустом месте. Большая часть переменных, помогающая достижению феноменальных результатов, лежит вне зоны нашего контроля. Прочтите биографии великих людей. Да, каждый из них являлся незаурядной личностью. Но, помимо этого, еще и находился в нужное время в нужном месте.

Фактор простой удачи никто не отменял. Я знаю ряд прекрасных компаний, канувших в безвестность, хотя и превосходивших аналоги. Успеху можно способствовать, но в конечном итоге он непредсказуем.

Так что самое время обсудить технику охоты на птицу цвета «ультрамарин». Поговорим об удаче. Ричард Вайзман набрал и исследовал в течение десяти лет 400 испытуемых – тех, кто считал себя везунчиками, любимчиками фортуны, и тех, кто характеризовал себя законченными неудачниками.

Эксперименты были разные. Например, участников просили посчитать количество картинок в газете за определенное время. Неудачники тратили около двух минут, но справились все. Заработали по десятке.

А вот многие счастливики выполнили задание за несколько секунд. Так как через три листа буквами высотой в 3,5 сантиметра в объявлении, занимавшем половину страницы, было напечатано:

«Прекрати считать. В этой газете 43 фотографии». Причем надпись была расположена рядом с фото – то есть испытуемые должны были посмотреть на эту страницу.

Несколькими страницами далее экспериментаторы вклеили еще один кусок текста, гласивший: «Скажи экспериментатору, что нашел эту строчку, и получишь 150 фунтов стерлингов». Большинство неудачников пропустили оба послания. Им было не до этого. Они считали иллюстрации.

В другом эксперименте испытуемым назначили встречу в обычном кафе. Им надо было всего-то зайти в помещение и сесть на единственный свободный стул, рядом с которым сидел еще один человек и пил кофе.

Все просто. Но есть пара моментов. На ступеньках у входа лежала пятифунтовая купюра, которую неудачник в упор не видел, так как торопился на интервью и был сконцентрирован на нем. Более того, человек, сидящий за соседним столиком, играл роль успешного бизнесмена, который был готов помочь найти работу. Но ведь неудачник пришел на интервью, а не общаться с незнакомыми людьми. К тому же – «о чем с ним говорить», «зачем», «неудобно»... В свою очередь, «удачливые» люди способны замечать сигналы удачи.

Удача – не случайность. Это наше отношение к действительности и закономерный результат наших действий.

У людей и компаний, считающих, что они «находятся в сложном положении» или им «не везет», сужается фокус внимания. Они тревожны, сосредоточены на контроле происходящего, застревают в рутине. А в результате не замечают возможностей, находящихся на расстоянии вытянутой руки. Неудачники, пойдя на вечеринку с целью познакомиться с девушкой, весь вечер будут искать девушку, упустив шанс отдохнуть или найти интересных людей.

Примерно так мы теряем свою удачу. Приманить ее можно. Но для этого прекратите заикливаться исключительно на выбранной заранее

цели. Анализируйте все возможности, которые предлагает ситуация, и будьте готовы заметить удачный момент. Сознательно тренируйтесь фиксировать даже маленькие положительные события. Увидев шанс – реагируйте быстро. Многие хорошие возможности стремительно пролетают мимо. Анализировать, тщательно взвешивать – не всегда есть такая роскошь. Так что хватаем за хвост, потом разберемся. Идем на разумный риск.

В личной жизни основное правило – больше пробовать, чаще ошибаться, вставать, отряхиваться и снова пробовать.

Никто не скажет точно, что в голове у потребителя. Это невозможно прочесть в интернете. Успешная стратегия – постоянные пилотные эксперименты, а не поиск «стопроцентно верного варианта».

Удача – количество успеха, которого мы добиваемся в жизни. Число неудач не принимается в расчет. Поэтому чем больше попыток мы делаем, тем выше шансы на успех. Удачливые люди и компании чаще пробуют себя в различных вещах и умеют быстро отказываться от бесперспективных вариантов. В итоге они добиваются своих целей.

Да и вообще. Иногда, когда мы что-нибудь жуем, то случайно прикусываем свою же щеку. Так вот. Это означает только одно. Можно всю жизнь, каждый божий день по несколько раз выполнять одну и ту же работу. И все равно рано или поздно ошибиться. Если у вас что-то не получилось – все в порядке. Развития без ошибок не бывает. Попробуйте еще раз. Или подойдите к этой цели по-другому.

**Помните о богине счастливого случая.
В конце концов – все получится.**

Чек-лист

Психологическая инженерия бизнеса

Для быстрой проверки – чек-лист 169 техник, ошибок, искажений и уловок концепции психологической инженерии бизнеса, описанной в книге (в большем формате – на моем сайте nolchanov.ru/psyengineer).





ЧЕЛОВЕК

НИКОЛАЙ МОЛЧАНОВ

ПОКУПАЮ

ИЛИ



**КАК
ЗАКОНЫ ЭВОЛЮЦИИ
ВЛИЯЮТ НА ПСИХОЛОГИЮ
ПОТРЕБИТЕЛЯ
И ПРИ ЧЕМ ЗДЕСЬ
ЛЮК СКАЙУОКЕР**

И ПРОДАЮ

ИЛИ

Примечания

1

Так что я вполне осознанно не стал говорить правильный ответ задачи с бутылкой и пробкой.

[Вернуться](#)

2

Теперь вас это раздражает?

[Вернуться](#)

3

Кстати, возможно, и мушкетер с примадонной тоже что-то проверяют. Просто мы пока не в состоянии понять что.

[Вернуться](#)

4

Демонстративное потребление вовсе не означает «золото-бриллианты». Если о статусе говорят модные лохмотья – будут носить лохмотья.

[Вернуться](#)

5

Уточню: только у мужчин женщины испытывали сочувствие.

[Вернуться](#)

6

Данный ответ меня не удовлетворил, поэтому в итоге мне сказали, что я вообще никогда не умру, равно как и мама с папой. Умный Коля уточнил: «Почему?» «Потому что Молчановы не умирают!» – ответила мама.

[Вернуться](#)

7

Что, кстати, наблюдательный читатель мог заметить из предыдущего графика.

[Вернуться](#)

8

Наиболее популярное объяснение: слово «сорок» обозначало стандартную упаковку для четырех десятков шкурок пушнины, требующихся для пошива одной шубы. И постепенно вытеснило изначальное «четыре десте».

[Вернуться](#)

9

Только имейте в виду – групповые снимки снижают эффект персонализации. Подробнее – в соответствующей главе.

[Вернуться](#)

10

Интересующиеся могут найти советский научно-популярный фильм «Я и другие», посвященный в том числе и социально-психологическому исследованию «Нападение».

[Вернуться](#)

11

Должен уточнить: лично я с глубоким уважением отношусь к PowerPoint и практически все собственные материалы готовлю в формате презентаций. Визуализация контента помогает повысить доходчивость выступления. Некоторые вполне способны с помощью PowerPoint взорвать как логическую, так и эмоциональную бомбу. Но не все. Далеко не все.

[Вернуться](#)

12

Но у нас-то, конечно, имелись объективные причины – не хотели лишний раз ничего касаться, не было полотенец или крайне спешили.

[Вернуться](#)

13

Это эксперимент Брайана Вансинка, поэтому существуют сомнения в достоверности результатов. Подробнее – в главе «Эффект доктора Фокса».

[Вернуться](#)

14

Подробнее о влиянии контекста во второй части книги – «Человек продающий».

[Вернуться](#)

15

Выиграл, кстати, Christie's в первом туре, выбросив «ножницы».

[Вернуться](#)

16

Курт Кобейн даже написал в своем дневнике циничный слоган для культового альбома Nirvana – Nevermind: «Не потому, что этого хочешь ты; потому что хотят все остальные». Кстати, первоначальное название альбома было «Овцы».

[Вернуться](#)

17

Необременительная для одной программы. В сумме проект собрал, исходя из стоимости эфирного времени, порядка 100 миллионов долларов.

[Вернуться](#)

18

Да-да. Феномен альтруизма работает только для своей стаи. Для ближайших родственников.

[Вернуться](#)

19

Если подражание бросается в глаза, выглядит нарочным и неестественным – эффект будет прямо противоположный.

[Вернуться](#)

20

Кстати, точно так же мы переоцениваем собственную проницательность. Помним – обмануть нас в два раза проще, чем кажется.

[Вернуться](#)

21

Если покупатель вы сами, никогда не забывайте, что отзывы подвергаются тщательной селекции.

[Вернуться](#)

22

Пример шуточный, писать не обязательно, ваша личная жизнь никак не зависит от лайков и отзывов. Все будет хорошо.

[Вернуться](#)

23

Цитата по работе Дарьи Радченко о рукописных «небесных письмах» в России XIX века.

[Вернуться](#)

24

Вертикальная линия – доля принятых решений об освобождении. Горизонтальная – порядок дел в течение дня. Перерывы, после которых начинаются пики, – время перерывов.

[Вернуться](#)

25

Не выйдет – подтверждаю личным примером. У меня дома семь лет стояла силовая скамья для жима лежа – крайне удобно для сушки белья, но не более того.

[Вернуться](#)

26

Конкретно данный альбом я выбрал по внешнему виду обложки.

[Вернуться](#)

27

Кто и зачем скрывался за «Черным мешком», до сих пор неизвестно. Скорее всего – идея профессора, который что-то хотел доказать, но передумал. История упомянута в книге Ричарда Вайзмана.

[Вернуться](#)

28

Отмечу, что после получения ответа невольным участникам исследования незамедлительно сообщалось, что это был эксперимент в области социальной психологии.

[Вернуться](#)

29

Источник – names.mercator.ru.

[Вернуться](#)

30

Или гневным письмом в службу поддержки.

[Вернуться](#)

31

Лично я фото своих детей к медицинским картам уже прикрепил.

[Вернуться](#)

32

А проиграв «случайные» деньги, обычно посетитель спускает и те, с которыми пришел. Так что для казино даже проигрыш – залог будущей

победы.

[Вернуться](#)

33

Но в прочих случаях имейте в виду – люди фиксируют больше внимания на высоте, а не на ширине. Читая фразу «огромный дом», вы рисуете в воображении что-то высокое, а не чрезвычайно длинное. Упрощенно, высота нам нравится больше. Это «вертикально-горизонтальная иллюзия»: печенье, автомобильные диски, документы, что угодно – выглядит привлекательней, если сложено высокой стопкой.

[Вернуться](#)

34

Так что, если вы уж совсем не знаете, что сделать конкурентным преимуществом, – точная доставка к заранее указанному времени всегда воспринимается крайне благосклонно.

[Вернуться](#)

35

Главное – не инвестировать в построение отношений с клиентами, лояльность и прибыль от которых низка. Определяем характеристики халявщиков и прилипал – и отсекаем их незамедлительно. На этой категории все равно не заработать.

[Вернуться](#)

36

На мой взгляд, эксперимент не слишком-то этичен. Кроме того, в случае с двумя вопросами на решение девушек могло повлиять чуть большее время разговора и, следовательно, анализа собеседника. Но действительно, если вам нужно попросить о чем-то людей на улице,

лучше сперва задать вопрос: «Не подскажете, это улица такая-то?» А уже затем просить сигарету или позвонить по телефону.

[Вернуться](#)

37

Тыкать в лицо, вторгаясь в личное пространство, все же не стоит.

[Вернуться](#)

38

На мой взгляд, в ходе данного эксперимента важны не только касания, но и наличие общей тайны. Совместный секрет сближает его владельцев не хуже романтической привязанности.

[Вернуться](#)

39

А вот кивки полезны практически всегда. Если в ходе разговора легко кивать, как бы соглашаясь с собеседником, то в силу работы зеркальных нейронов он начнет кивать в ответ. В результате степень убедительности ваших аргументов возрастет.

[Вернуться](#)

40

Подробный ответ, как рассчитать предположительный срок жизни клиента – в моей книге «Драйверы роста».

[Вернуться](#)

41

Это – эксперимент Брайана Вансинка, поэтому с уверенностью о его достоверности говорить нельзя.

[Вернуться](#)

42

Для любознательных – шрифты Arial и Brush соответственно.

[Вернуться](#)

43

Исключение составляют случаи, когда человек кровно заинтересован в результате.

[Вернуться](#)

44

Первоначально иллюзия нарисована художником Уильямом Эли Хиллом, авторами упрощённого рисунка считаются психологи Е.Г. Боринг и Р.В. Липер.

[Вернуться](#)

45

Из клубничной истории есть еще одно следствие. Когда покупателю не хватает информации о качестве продукта, он начинает смотреть на продавца. Если тот симпатичен, то доверие переносится на продукт.

[Вернуться](#)

46

Число новых случаев заражения Covid-19 в России (данные Google на основе JHU CSSE COVID-19 Data на 26 марта 2021 г.).

[Вернуться](#)

47

Так что хотя бы в одном аспекте Гарвард не особо отличается от какого-нибудь захолустного отечественного вуза.

[Вернуться](#)

48

Рингельман даже предложил формулу расчета средней производительности. Средний вклад участников = $100 - 7 * (\text{количество участников} - 1)$.

[Вернуться](#)

49

Небольшое отступление. Моногамность – не хранение сексуальной верности партнеру, как часто считают. Слетать на сторону моногамные птицы вполне способны. Речь идет о том, что они образуют на долгое время пару, которая заботится о своем потомстве.

[Вернуться](#)

50

Ну а если сотрудник считает себя идеальным и не видит возможностей для развития – вот мы и нашли, кем разгрузить платежную ведомость.

[Вернуться](#)

51

Для любознательных. В данном исследовании ни один червяк не пострадал – экспериментаторы останавливали самых решительных в последний момент. Но такой подход вызвал вопросы к методологии исследования, и впоследствии оно было проведено вторично – где

испытываемые действительно ели съедобных гусениц. Результаты аналогичны.

[Вернуться](#)

52

Меня продукт, не забываем – идеи, что делать, должны идти извне компании.

[Вернуться](#)

53

История для красоты упрощена – и в Древнем Риме, и в Великобритании существовали разные типы дорог, была своя «война форматов». Но в целом история железнодорожной колеи действительно начинается почти за пару тысяч лет до ее изобретения.

[Вернуться](#)

54

Помним, что цель и в бизнесе, и в личной жизни – всегда существительное, а не глагол. «Делать», «создавать», «разрабатывать» можно бесконечно. Цель – это результат. Не «учиться рисованию», а «нарисовать портрет мамы к ее дню рождения 25 апреля».

[Вернуться](#)

55

И меня в том числе.

[Вернуться](#)