

# ГЛАВА 1

## Приток крови к голове

Самое значительное исследование  
в области нейромаркетинга  
проводится постоянно

Невзирая на дождь и хмурое небо, курильщики собрались перед одним из медицинских учреждений Лондона, в котором размещается центр нейровизуализации. Они чувствовали раздражение и беспокойство, не знали, чего ожидать; и это было неудивительно, ведь их ожидало самое значительное в истории исследование в области нейромаркетинга. Некоторые из этих людей называли себя социальными курильщиками, объясняя, что выкуривают одну сигарету утром, одну во время ланча и, возможно, еще пяток вечером на вечеринке с друзьями. Другие признавались, что уже давно стали заядлыми курильщиками и выкуривают несколько пачек сигарет в день. Все они были преданы какой-то марке сигарет, кто-то — Marlboro, а кто-то — Camel. Согласно правилам исследования, они знали, что им будет запрещено курить в течение последующих четырех часов, поэтому спешно пытались насытить свой организм смолами и никотином. В перерывах между затяжками они просили друг у друга зажигалки, спички и, выпуская кольца дыма, обменивались фразами типа: Интересно, справлюсь ли я? Все это понравилось бы Джорджу Оруэллу. Как вы думаете, сможет ли машина прочитать мои мысли?

Изнутри помещение было похоже на медицинскую лабораторию: все стерильно чистое, спокойное и сдержанное, прохладные белые

коридоры и беззвучно открывающиеся серые двери. Проходя мимо одного из кабинетов, я заглянул внутрь через широкое окно: среди нагромождения столов, электронного оборудования и трех огромных компьютеров стояли ученые в белых халатах. У меня сразу возникла ассоциация с диспетчерской кабиной. Я рассматривал помещение, и больше всего меня поразил МРТ-сканер (МРТ — функциональная магнитно-резонансная томография) — прибор, цена которого равняется четырем миллионам долларов США. Сканер представляет собой гигантскую сферическую камеру с примыкающей к ней платформой для пациента. Сегодня томография мозга является самой продвинутой и доступной технологией: МРТ измеряет магнитные свойства гемоглобина, частиц красных кровяных клеток, транспортирующих кислород по всему организму. Другими словами, МРТ\* измеряет количество насыщенной кислородом крови, циркулирующей в головном мозге человека, и может исследовать участок размером в один миллиметр.

Не секрет, что, когда мы заняты умственной деятельностью, мозгу необходима энергетическая подпитка, чаще всего в виде кислорода и глюкозы. Чем больше используется какой-либо отдел головного мозга, тем больше энергии он потребляет и, соответственно, тем больше усиливается приток насыщенной кислородом крови к этому отделу. Во время сканирования МРТ такой отдел головного мозга отобразится ярко-красным цветом. Таким образом ученые смогут узнать, какой отдел мозга задействован в умственной деятельности в определенный момент времени.

Нейробиологи обычно используют этот огромный механизм массой в 32 тонны для диагностирования опухолей, мелких и крупных очагов поражения после инсульта, повреждений суставов и других состояний, которые значительно хуже выявляются при помощи рентгеновской или компьютерной томографии. МРТ чрезвычайно полезна и в нейропсихологии: она проливает свет на трудноизлечимые психические заболевания: психозы, психопатическое и биполярное расстройство личности.

Однако курильщики, мерно расхаживающие и беседующие друг с другом в приемной, вовсе не были подвержены заболеваниям или расстройствам. Эти люди были тщательно отобраны для участия в самом масштабном исследовании в области нейромаркетинга, чтобы помочь разгадать загадку, вот уже несколько десятилетий ставящую

\* В книге сохранено авторское описание метода. *Прим. ред.*

в тупик работников системы здравоохранения, табачные компании и все курящее и некурящее население планеты.

В течение долгого времени ваш покорный слуга является свидетелем того, что предупреждения о вреде курения, размещенные в самых видных местах, странным образом не оказывают ни малейшего влияния на курильщиков. Курение вызывает рак легких. Курение вызывает эмфизему. Курение во время беременности вызывает врожденные дефекты плода. Абсолютно объективная информация. Ее трудно опровергнуть. И это всего лишь мягкие увещевания американцев. Производители сигарет в Европе размещают свои предупреждения в черных рамках, словно выделяя их жирным маркером, чтобы они лучше бросались в глаза. В Португалии подобные надписи вытесняют даже верблюда на пачках сигарет Camel, и даже детям понятен смысл фразы «Fumar Mata» («Курение убивает»). Но ничто не сравнится с предупреждениями о вреде курения в Канаде, Таиланде, Австралии и Бразилии, а скоро то же самое произойдет и в Великобритании. В очень жесткой и натуралистичной форме на пачке сигарет размещены полноцветные изображения опухолей легких, гангренозные ступни и пальцы ног, язвы, разрушающиеся зубы и признаки рака гортани и ротовой полости.

Казалось бы, эти картинки должны были бы заставить большинство курильщиков отказаться от своей вредной привычки. Тогда почему с 2003 по 2006 год, несмотря на ограничения рекламы табачных изделий, постоянные призывы и предупреждения органов здравоохранения, а также крупные правительственные инвестиции в антитабачные кампании, объем продаж сигарет в мире увеличился на 13 процентов.

Однажды в одном австралийском круглосуточном магазине я услышал, как одного курильщика кассир спросила: «Вам сигареты с изображением легких, сердца или ног?». «Как часто вы задаете этот вопрос?» — поинтересовался я. «Почти каждому второму покупателю», — был ответ. Несмотря на все, что известно о вреде курения, предположительно одна треть взрослого мужского населения на планете продолжает курить. Каждый день в мире продается порядка 15 миллиардов сигарет, то есть примерно 10 миллионов сигарет в минуту. В Китае, где миллионы людей до сих пор верят, что курение излечивает болезнь Паркинсона, ослабляет симптомы шизофрении, повышает эффективность работы клеток головного мозга и работоспособность, курит 300 миллионов человек<sup>1</sup>. Кроме того, курят 60 процентов врачей мужского пола. В Китае ежегодно продается 1,8 триллиона сигарет, что составляет треть выкуренных сигарет в мире<sup>2</sup>. В КНР потребляется больше сигарет, чем в США, России, Японии и Индонезии вместе

взятых. Всего же в мире насчитывается 1,4 миллиарда курильщиков. По прогнозам Всемирного Банка, к 2025 году их число вырастет до 1,6 миллиарда.

Никотиновая зависимость в странах Запада и сегодня является на-сущной проблемой. Курение считается основным фактором человеческой смертности в Испании и ежегодно становится причиной 50 тысяч смертей. В Великобритании курит примерно одна треть взрослого населения в возрасте до 65 лет, а 42 процента людей той же возрастной группы становятся пассивными курильщиками у себя дома<sup>3</sup>. От курения в Великобритании умерло в двенадцать раз больше людей, чем за время Второй мировой войны. По данным Американской ассоциации по борьбе с заболеваниями легких, заболевания, связанные с курением, ежегодно поражают здоровье 438 тысяч американцев, «включая тех, на кого никотин оказывает косвенное воздействие, например, преждевременно рожденные дети, которые из-за курения матерей стали жертвами вторичного воздействия канцерогенов». Каковы же затраты на здравоохранение в США? Свыше 167 миллиардов долларов в год<sup>4</sup>. Но вопреки этому табачные компании разрабатывают новые технологии, чтобы разрушить наше здоровье. К примеру, благодаря усилиям компании Philip Morris появилось новейшее оружие против запретов курения на рабочих местах — Marlboro Intense, короткие, но крепкие сигареты с повышенным содержанием смол. Такая сигарета рассчитана всего на семь затяжек и легко заполнит свободную минутку между деловыми встречами, телефонными звонками и презентациями<sup>5</sup>.

Это невозможно понять. Неужели курильщики сознательно закрывают глаза на предупреждающие этикетки? Неужели, глядя на остальных мужчин и женщин, они думают: меня это не коснется! Или хотят продемонстрировать всему миру свою отвагу? Неужели они верят в свое бессмертие? Как они могут не беспокоиться, зная об опасности для своего здоровья?

Вот что я надеялся выяснить при помощи МРТ. Поучаствовать в моем исследовании были приглашены тридцать два курильщика. Я выбрал их среди 2081 волонтера из США, Великобритании, Германии, Японии и Китая для проведения крупнейшего в истории мирового исследовательского проекта в области нейромаркетинга.

Затеянное мной исследование по масштабам в 25 раз превышает любую другую работу в области нейромаркетинга, известную сегодня. С помощью оборудования, отвечающего последнему слову техники, в ходе исследования был выявлен скрытый механизм влияния брендинга и рекламных сообщений на наше сознание, на то, как наше

внутреннее «я» реагирует на возбуждающий фактор, как, сами того не осознавая, мы контролируем свое поведение (или то, как мы думаем и ведем себя). Другими словами, я отправился в путешествие, чтобы раскрыть большой секрет и ответить на множество вопросов о покупателях, компаниях, менеджерах по рекламе и о способах правильного управления ими.

Вот, к примеру, есть ли смысл в продукт-плейсменте? (Я нашел ответ на этот вопрос и со знанием дела утверждаю: нет.) Какова сила изображения логотипа? (Запах и звук гораздо могущественнее изображения.) Действительно ли существует реклама, воздействующая на подсознание? (Возможно, именно она повлияла на ваши покупки в круглосуточном магазине пару дней тому назад.) Накладывают ли отпечаток мировые религии на выбор потребителей? (Конечно, причем их влияние все усиливается.) Как влияют на нас предупреждения о вреде для нашего здоровья? (Читайте об этом далее.) Эффективен ли сексуальный подтекст в рекламе (не особенно) и как его усилить? (Будущее покажет.)

Начатое в 2004 году, исследование длилось три года, стоило около 7 миллионов долларов (которые предоставили мне восемь международных организаций), состояло из огромного числа экспериментов и воздействовало тысячи людей по всему миру: двести ученых, десять профессоров и докторов наук, а также представителями комитета по этике. Использовались две наиболее передовые технологии сканирования мозга: магнитно-резонансная томография (МРТ) и современный аналог электроэнцефалограммы, известный как топографическое картирование электрической активности мозга (ТКЭАМ). Исследовательскую группу возглавили Джемма Калверт, профессор прикладной нейровизуализации университета Уорвика в Англии, и основатель компании Neurosense в Оксфорде, профессор Ричард Зильберштейн, генеральный директор научно-исследовательского института NeuroInsight в Австралии. Каковы полученные результаты? Скажу лишь, что они полностью изменят ваше представление о том, что, как и почему мы покупаем.

Марлен, одна из курящих участников нашего исследования, лежала на спине внутри МРТ-сканера. Аппарат произвел слабый звук, свидетельствующий о начале работы, платформа поднялась до необходимого уровня и остановилась. Марлен выглядела слегка растерянной (это естественно), но, когда сотрудник надел ей на голову защитный шлем, готовя к первой томографии на сегодняшний день, на ее лице все же появилась натянутая улыбка.

Из анкеты и собеседования с Марлен из графства Миддлсекс я узнал, что она начала курить пятнадцать лет назад, еще в школе (недавно Марлен развелась с мужем и одна воспитывает двоих детей). Она не считала себя зависимой от никотина, идентифицируя себя скорее с «курящими за компанию»: она выкурила всего несколько «легких» сигарет в день, да еще семь-девять в течение вечера.

«Влияют ли на вас предостережения о вреде курения на сигаретных пачках?» — спрашивается в одном из вопросов анкеты.

«Да,» — написала Марлен, пощелкав шариковой ручкой так, будто пыталась высечь из нее искру.

«Стали ли вы курить меньше вследствие этого?»

Еще один утвердительный ответ. Движения шариковой ручкой стали более нервными. (Я никогда не курил, но представлял, что сейчас чувствует Марлен.)

Женщина дала достаточно четкие ответы на вопросы интервью, теперь настало время узнать, что происходит в ее сознании. Для тех, кто никогда не подвергался МРТ, скажу, что это не самая приятная и расслабляющая процедура. Сам аппарат работает весьма шумно, к тому же продолжительное время приходится лежать неподвижно, а это очень утомительно. Если же вы подвержены приступам паники и боитесь замкнутого пространства, вам может показаться, будто вас заживо похоронили в телефонной будке. Находясь внутри, следует сохранять спокойствие йога. Дышите глубже. Сделайте вдох, выдох. Разрешено моргать и глотать, но если вдруг у вас зачешется левая нога, лучше проигнорировать это ощущение. Любой тик, подергивание, гримаса, поворот тела — в общем, малейшее движение приведет к неточному результату. Обручальные кольца, браслеты, цепочки, украшения для пирсинга — все нужно снять до начала эксперимента. Вы и глазом моргнуть не успеете, как мощный магнит сканера притянет к себе даже мельчайшие металлические предметы.

Марлен находилась внутри сканера чуть более часа. С помощью небольшого проектора, по внешнему виду напоминающего зеркало заднего вида в автомобиле, на экране один за другим в разных ракурсах появлялись изображения сигаретных пачек с предупреждениями о вреде курения. При появлении каждой картинки во время этого слайд-шоу Марлен просили оценить свое желание курить; она сообщала об этом, нажимая на кнопки так называемого пульта — маленькой черной консоли, похожей на клавиатуру уменьшенного до размера руки аккордеона.

В последующие полтора месяца мы привлекли к обследованию всех остальных участников.

Пятью неделями позже глава исследовательской группы, профессор Калверт, показала мне результаты. Мягко говоря, я был удивлен. Даже профессор была поражена своими открытиями: предупреждающие надписи по бокам, на лицевых и тыльных сторонах сигаретной пачки абсолютно не подавляли желание участников курить. Они не оказывали никакого влияния. Другими словами, все эти устрашающие фотографии, ограничения со стороны правительства, миллиарды долларов, инвестированные некоторыми странами в антитабачные кампании, в итоге оказались бессмысленной тратой денег.

Вы уверены в достоверности результата? — переспросил я.

— Абсолютно, — ответила профессор, добавив, что статистическая погрешность соответствует норме.

Анализируя полученные результаты, профессор Калверт обнаружила еще более удивительные факты. Все предупреждения, информирующие о риске эмфиземы, болезней сердца или ряде других хронических заболеваний, натуралистические фотографии пораженных легких, гортани, лимфатических узлов на самом деле стимулировали зону головного мозга курильщиков под названием область прилежащего ядра, играющую ключевую роль в получении человеком приятных ощущений. Эта область представляет собой связующее звено нейронов и активизируется, когда человек очень хочет — алкоголя, наркотиков, сигарет, секса или азартных игр. В возбужденном состоянии область прилежащего ядра требует постоянного увеличения дозы.

Итак, результаты МРТ показали, что предупреждающие надписи на упаковках сигарет не только не смогли уменьшить тягу к курению, а напротив, воздействуя на область прилежащего ядра, вызывали еще большее желание выкурить сигарету. Мы пришли к выводу, что лозунги о вреде курения, призванные его предотвратить, снизить количество раковых заболеваний и спасти жизни многих людей, превратились в разрушительный инструмент табачной промышленности.

Большинство курильщиков, отвечая на вопрос анкеты о том, действуют ли на них предупреждающие надписи, отвечали утвердительно. Возможно, они на самом деле так думали или полагали, что такого ответа от них ждут исследователи, но, может быть, им было стыдно, потому что они сознательно причиняли вред своему здоровью. Как позже выяснила профессор Калверт, волонтеры стыдились не столько того, что позволили курению разрушить свой организм, а того, что они не

могли противостоять возбуждающим желание курить факторам. Они не могли осознать разницу между этими вещами. Марлен не собиралась никого обманывать, отвечая на вопросы анкеты. Ее собственное сознание — область, в которой изначально нет места абсурду, — стало противоречить ее словам. Подобное происходит в сознании каждого из нас ежедневно.

Результаты следующей серии исследований головного мозга человека были не менее провокационными, поразительными и противоречивыми, чем проект по изучению поведения курильщиков. С каждым проектом я приближался к намеченной цели — развеять устоявшиеся предположения, мифы и убеждения о тех методах рекламы, брендинга и продукт-плейсмента, которые вызывают наш интерес к продукту и заставляют покупать его. Если мне удастся узнать, что за невидимые силы движут нами и помогают открывать свои кошельки, эти три года МРТ-исследований станут самыми важными в моей жизни.

Я — эксперт по глобальным брендам. Главным делом всей моей жизни стало изучение мышления и поведения покупателей, причин приобретения тех или иных товаров, а также способов действия маркетологов и менеджеров по рекламе для того, чтобы вдохнуть новую жизнь в слабый, неконкурентоспособный или доселе никому не интересный продукт.

Если вы внимательно посмотрите, в вашем доме найдется немало «моих» брендов: это и бытовая химия под раковиной на кухне, и шоколадка, припрятанная в ящике письменного стола, и телефон возле кровати, и крем для бритья в ванной комнате, и машина в вашем гараже. Возможно, я помогал продвигать марку вашего телевизора или кофе, который вы в спешке выпили утром. Чизбургер с беконом и картофель фри, съеденный вами в кафе на прошлой неделе. Программное обеспечение вашего компьютера. Аппарат для приготовления эспрессо. Вашу зубную пасту. Ваш шампунь против перхоти. Вашу гигиеническую помаду. Ваше нижнее белье. Я занимаюсь этим уже многие годы и участвовал в создании различных брендов антиперспирантов, товаров женской гигиены, смартфонов, пива, мотоциклов, духов и даже бренда куриных яиц в Саудовской Аравии — этот список можно продолжать еще долго. Я считаю себя экспертом в области брендинга и брендов будущего, ведь опыт работы в разных уголках земного шара позволяет мне с высоты птичьего полета узреть образ потребителя и основные направления развития маркетинга. Руководство крупных компаний

видит во мне, как и в других моих коллегах, специалиста, готового быстро прийти на помощь и реанимировать их бренды.

Представьте на минуту такую ситуацию: вы владелец линии по производству дорогостоящей насыщенной-минералами-воды-из-кристально-чистых-горных-рек-и-артезианских-источников, и ваш бизнес терпит крах. Компания хочет, чтобы покупатели поверили, что вода разливается в бутылки эльфами, стоящими по колено в водах фьордов, а не на огромном заводе в пригороде Нью-Джерси. Но, несмотря на это, удельный вес товара в обороте рынка стремительно уменьшается, и никто в компании не знает, как дальше действовать. Тогда за проблему берусь я. В чем особенность этой продукции? Чем она может выделяться? Существуют ли какие-нибудь истории, обряды или таинства, которые в сознании потребителя будут ассоциироваться с нашим товаром? Если нет, сможем ли мы копнуть глубже и отыскать что-то полезное? Сможет ли эта продукция прорваться сквозь границы двухмерного маркетинга и начать воздействовать на те органы чувств человека, о которых раньше руководство компании даже не задумывалось? Запах, тактильные ощущения, звуки. Как насчет фирменного звука открывающейся крышечки? Или розовой соломинки для любителей пофлиртовать? В конце концов, ведь должна же рекламная кампания быть яркой, оригинальной и рисковой или ей суждено быть скучной, незапоминающейся, похожей на любую другую кампанию?

Поскольку я часто путешествую, мне легко наблюдать развитие брендов в разных странах. Триста дней в году я нахожусь в пути, провожу исследования, выступаю с презентациями и лекциями. Во вторник я могу быть в Мумбаи. На следующий день — в Сан-Паулу, Дублине, Токио, Эдинбурге, Сан-Франциско, Афинах, Лиме или Шри-Ланке. Но плотный график поездок скорее стал моим преимуществом, ведь я могу информировать руководство компаний, которое обычно слишком занято, чтобы выйти на ланч из своего здания, о том, как продается их продукция в магазинах Рио-де-Жанейро, Амстердама или Буэнос-Айреса.

Мне уже много раз говорили, что моя внешность не соответствует роду моих занятий. В тридцать восемь лет мой рост составляет 173 см, а лицо и по сей день, на счастье или на беду, сохранило моложавый мальчишеский вид. За многие годы я нашел этому объяснение: я вырос в Дании, где всегда очень холодно, так что климат сам позаботился о молодости моей кожи. Отличительные черты моей внешности, будь то зачесанные назад светлые волосы или привычка одеваться во все черное, создавали у многих людей впечатление, что я странный

подросток-миссионер или не по годам сообразительный старшеклассник, который слегка растерялся, перепутав зал заседаний совета директоров с учебным классом. Но за многие годы я привык к этому. Можно сказать, это стало даже частью моего собственного имиджа.

Итак, как получилось, что я стоял у окна стерильной медицинской лаборатории в омытом дождями английском университете и наблюдал, как один за другим внутрь на процедуру МРТ заходят волонтеры?

К 2003 году мне стало совершенно ясно, что традиционные методы исследований, такие как изучение потенциала рынка или фокус-группы, совершенно не способны выяснить, о чем действительно думают потребители. Причиной тому — наше иррациональное мышление, полное прочно укоренившихся в обществе и традициях предубеждений, наше воспитание и другие факторы, имеющие скрытое, но мощное влияние на формирование нашего выбора. Подобно Марлен и другим курильщикам, которые утверждали, что предупреждения о вреде курения нейтрализуют их желание выкурить сигарету, нам тоже может казаться, что мы знаем, зачем совершаем те или иные поступки, но при более глубоком рассмотрении вопроса наше сознание говорит нам обратное.

Задумайтесь над этим. Все люди считают себя рациональными существами. Мы едим, одеваемся. Мы ходим на работу. Мы помним о том, что вечером нужно выключить обогреватель. Мы скачиваем музыку. Мы посещаем тренажерный зал. Мы способны пережить любую кризисную ситуацию — упущеный шанс, падение ребенка с велосипеда, болезнь друга, смерть члена семьи и т. п. Мы можем решить все эти проблемы по-взрослому. По крайней мере, мы к этому стремимся. И если партнер или коллега по работе обвиняет нас в иррациональности, мы можем обидеться. Возможно, кто-то обвинит во временном умопомешательстве и меня.

Хотим мы того или нет, иногда наше поведение не имеет логического или доступного пониманию объяснения. Это как никогда ощутимо сегодня в полном стрессов и перегруженном технологиями мире, где в течение дня, с момента пробуждения и до отхода ко сну, на нас обрушивается информация о политических и террористических угрозах, пожарах, землетрясениях, наводнениях, насилии и целом ряде других бед. Чем больше в нашей жизни проблем, тем острее чувство страха, незащищенности и неопределенности, вследствие чего наше поведение становится более иррациональным.

Возьмем, к примеру, веру в приметы — как сильно она управляет нами. Люди привыкли стучать по дереву, чтобы сбылись их планы.

(Часто в залах заседаний я вижу такую картину: если в помещении нет ничего деревянного, в качестве замены директора выискивают вокруг хотя бы деревянные предметы. Этот портфель подойдет? А если поступить по карандашу? Или по полу?) Люди стараются не проходить под лестницами. Скрещивают пальцы на удачу. Отказываются от поездок в пятницу тринадцатого и объезжают стороной дорогу, где на прошлой неделе видели черного кота. А если разбивают зеркало, в голове сразу же возникает мысль: «Ну все, теперь я буду страдать семь лет!» Конечно, если спросить любого из нас, большинство ответит, что не верит в такие глупости, абсолютно не верит во все эти нелепые приметы. Тем не менее мы продолжаем зависеть от них всю нашу жизнь.

В состоянии стресса, и даже если дела идут хорошо, люди часто говорят одно, а делают совсем другое. Излишне говорить, что для рыночных исследований, которые полагаются на точные и честные ответы потребителей, это равносильно бедствию. В восьмидесяти пяти процентах случаев наш мозг работает на автопилоте. Мы вовсе не намерены лгать, просто подсознание гораздо лучше сознания интерпретирует наше поведение (в том числе и влияет на наши покупки).

Понятие бренд-билдинг появилось около столетия назад. Но современные рекламисты не очень отличаются от Джона Уонамейкера, американского бизнесмена, стоящего у истоков розничной торговли, который сто лет назад произнес известную фразу: «Половина моего рекламного бюджета потрачена впустую. Проблема в том, что я не знаю, какая половина!» Компании часто не имеют понятия о том, что нужно делать, чтобы по-настоящему заинтересовать покупателя — они сводят свою задачу к простому привлечению внимания. Не думаю, что в этих компаниях работают глупцы, это не так. Но ряд компаний, например табачные, просто дьявольски изобретательны. Большинство из нас так и не может ответить на самый важный вопрос: что определяет наш потребительский выбор? Почему мы предпочитаем один бренд другому? О чем действительно думают покупатели? Поскольку еще никто пока не дал внятных ответов на эти вопросы, компании продолжают работать, используя одни и те же стратегии и технологии. Маркетологи, например, до сих пор используют такие морально устаревшие методы, как количественное исследование — опрос огромного числа респондентов с целью узнать их мнение об идее, концепции или даже упаковке определенного продукта, и качественное исследование, при котором в центре внимания оказывается меньшая по количеству фокус-группа, сформированная из тех же самых респондентов. Только в 2005 году корпорациями было затрачено более 7,3 миллиарда

долларов на маркетинговые исследования в США. В 2007 году эта цифра выросла до 12 миллиардов долларов и не включает в себя дополнительные расходы на разработку привлекательной упаковки и продакт-плейсмент, рекламу на телевидении и в Интернете, привлечение в рекламные кампании знаменитостей и рекламные щиты. В одной только в Америке на это уходит 117 миллиардов долларов в год.

Если прежние стратегии эффективны и сегодня, почему тогда восемь из десяти новых продуктов терпят крах в течение трех месяцев с момента их появления на рынке? (В Японии новинки рынка оказываются неконкурентоспособными в 9,7 случаях из 10). Нам известно лишь одно (и об этом вы прочитаете дальше): то, что люди говорят во время опросов и обсуждений в фокус-группах, с большой вероятностью не отражается на их поведении. Я приведу пример. Современные мамы испытывают все больший страх перед микробами, заботясь о сохранности и безопасности здоровья своей семьи. Ни одна женщина, находясь в здравом уме, не захочет заразиться кишечной палочкой или подхватить острый фарингит, ей также не хочется, чтобы заразились ее маленький Этан или Софи. Поэтому исследовательский отдел вымышленной компании разрабатывает маленький пузырек с антибактериальным содержимым, назовем его Pure-Al, который легко уместится в кармане и без труда очистит грязные руки после проведенного в пыльном офисе дня, неубранной квартире друзей или поездки в общественном транспорте.

Но сможет ли Pure-Al избавить нас от постоянной боязни микробов и страха за свое здоровье? Как вообще специалисты в области маркетинга могут знать, что каждый из нас подразумевает под заботой о своем здоровье? Безусловно, одно из основных желаний человека — чувствовать свою безопасность, это так же естественно для людей, как испытывать отвращение к грязным перилам, усеянным бактериями спортивным снарядам или пыльным офисам. Но, как показали результаты опроса курящих, мы не всегда поступаем или выражаем свои чувства сознательно; целые горы мыслей и чувств остаются в недосягаемости. То же самое касается любой пережитой нами эмоции, будь то любовь, сочувствие, ревность, злость, отвращение и т. д.

Даже самые незначительные и едва ощутимые факторы могут исказить ответы участников фокус-группы. Очень вероятно, какая-нибудь из женщин чувствовала, что как мать четырех детей и владелица трех собак и семнадцати гекконов, она должна была бы больше заботиться о чистоте, но не хотела признаваться перед другими женщинами в группе, что в ее доме все перевернуто с ног на голову. А возможно,

руководитель исследовательской группы напомнил другой женщины ее бывшего бойфренда, который бросил ее ради ее же подруги, и (я только предполагаю) впечатление о продукте сразу испортилось.

А может, всем этим женщинам просто не понравился его нос.

Наша задача состоит в том, чтобы выразить эти микро-эмоции словами и записать их на бумаге в полной незнакомых людей комнате. Но это просто невозможно. Именно поэтому наши истинные эмоции и реакции при покупке, вероятно, следует искать в нашем мозге в ту миллиардную долю секунды, когда мысль еще не успевает облечься в слова. Итак, если маркетологи хотят знать правду и только правду о том, что заставляет людей покупать, пусть покопаются в нашем мозге.

В 2003 году я убедился в том, что производители избирают неправильные пути общения с потребителями, т. е. с нами. Казалось, они просто-напросто не понимают покупателей. Не могут создать и развить бренды, которые соответствовали бы нашим запросам. Не могут сделать так, чтобы их продукты завладели нашими умами и сердцами. Неважно, что именно они продвигали на рынке — косметику, фармацевтические препараты, услуги быстрого питания, машины или маринованные огурцы, — ни один специалист по маркетингу не осмелился выделиться и попробовать хоть что-то относительно новое и революционное. В понимании хода мыслей среднего потребителя они были подобны Христофору Колумбу в 1492 году с увлечением изучающему потрепанную, нарисованную от руки карту, в то время как поднявшийся ветер вел его судно в ту сторону, где могла оказаться земля.

Раскрывая самые потаенные секреты работы мозга человека, я не был заинтересован в том, чтобы помочь производителям манипулировать потребителями. Я, как и все люди, покупаю много вещей и, в конце концов, как никто другой проявляю большой интерес к различным продуктам и брендам. Мне, как и всем, хочется спать крепко, зная, что я принял правильные решения (многие годы я всегда отказываюсь от проектов, которые, по моему мнению, пытаются привлечь потребителя нечестным путем). При исследовании поведения более двух тысяч участников проекта мне казалось, что я смогу обнаружить истинные механизмы внутренней мотивации человека, а также параллельно буду способствовать развитию науки о мозге человека.

Пришло время перетасовать карты и начать новую игру. Мое решение положило начало нашему исследованию работы мозга.

Все началось с заголовка «В поисках секретного механизма покупок» на обложке журнала *Forbes*, который я взял почитать, чтобы скоротать

время авиаперелета. В статье описывались события, происходившие в небольшой лаборатории в Гринвиче, в которой один маркетолог вместе с ученым-нейробиологом решили исследовать головной мозг восьми молодых женщин во время просмотра телевизионного шоу, которое прерывалось на рекламные ролики различной продукции — например, шоколада Kit Kat, водки Smirnoff, автомобилей Volkswagen Passat и др.

Двое исследователей использовали технологию топографического картирования, при помощи которой можно измерить электрическую активность головного мозга. Монитор компьютера отображал волновую активность в виде последовательности кривых линий. Волны фиксировались электроэнцефалографом (ЭЭГ) каждую долю секунды, в то время как участницы эксперимента смотрели рекламные ролики. Резкий подъем кривой в предлобной области коры головного мозга сказал исследователям, что батончик Kit Kat показался одной из женщин соблазнительным и аппетитным. Еще одна резкая черта дальше — и нейробиолог мог точно сказать, что меньше всего на свете женщине хотелось сейчас водки Smirnoff-on-the-rocks<sup>6</sup>.

Волновая активность головного мозга, трансформированная в кривые линии с помощью ЭЭГ, дает совершенно точную информацию. Мозгу не свойственно сомневаться, утаивать факты, говорить двусмысленно, поддаваться давлению со стороны собеседника или говорить то, что вы хотите от него услышать. Подобно МРТ, ТКЭАМ давало подробную информацию о мозговых импульсах. Более точной информации просто не существует. Другими словами, возможности нейровизуализации открыли секрет, над которым полстолетия тщетно работали маркетологи, используя методы анкетирования и фокус-групп.

Я был так вдохновлен статьей из журнала, что чуть не нажал кнопку вызова стюарда, чтобы немедленно ему об этом рассказать.

Как я упоминал выше, восьми из десяти новинкам рынка в США придется пойти ко дну. В 2005 году на полках магазинов появилось 156 тысяч новинок, это значит, что каждые три минуты на рынке появляется новый продукт<sup>7</sup>. В целом, по данным IXP Marketing Group, каждый год в мире создается 21 тысяча новых брендов, но, как говорит опыт, спустя всего один год почти все эти бренды, за редким исключением, исчезают<sup>8</sup>. Только среди потребительских товаров 52 процента новых брендов и 75 процентов отдельной продукции становятся провальными<sup>9</sup>. Устрашающая статистика. Я уверен, что только нейровизуализация может исправить ситуацию. Мы сможем успешно применять ее для точного определения центров вознаграждения в мозге потребителя

и выяснить, какие усилия маркетологов и рекламистов наиболее действенны и привлекательны для покупателей, а какие навевают скуку, вселяют беспокойство и, хуже всего, не запоминаются.

Мы вовсе не выбрасываем классический маркетинг за борт корабля — просто пришло время прибегнуть к помощи нейробиологии и по-новому взглянуть на вещи.

В 1975 году Америку потряс Уотергейтский скандал. Маргарет Тэтчер стала главой Консервативной партии Великобритании. В Австралии появились цветные телевизоры. Брюс Спрингстин получил известность с альбомом «Born to Run» («Рожденный бежать»). Руководство компании Pepsi-Cola решило развернуть эксперимент под названием Pepsi Challenge и предало его широкой огласке. Суть эксперимента была необычайно проста. Сотни представителей компании Pepsi установили свои рекламные стенды в магазинах и супермаркетах по всему миру и предлагали продегустировать содержимое двух немаркированных стаканов всем женщинам, мужчинам и детям, заинтересовавшимся данной акцией. В одном стакане была налита Pepsi, в другом — Coke. Участников эксперимента спрашивали, содержимое какого из стаканов им больше пришлось по вкусу. Если бы результаты эксперимента оправдали ожидания, компания Pepsi смогла бы положить конец длительному доминированию Coke, доля которого составляет 68 миллиардов долларов в индустрии безалкогольных напитков в США.

Когда отдел по маркетингу наконец-то подвел итоги эксперимента, исполнительные директора Pepsi были довольны, если не сказать ошеломлены. Более половины опрошенных предпочли вкус Pepsi. Можно вздохнуть с облегчением. Казалось бы, теперь Pepsi должна была обойти Coke на мировом рынке. Но этого не произошло. Это было невозможно.

Малcolm Гладуэлл в бестселлере «Озарение. Сила мгновенных решений»\*, вышедшем в 2005 году, комментирует результаты этого эксперимента. Дело в том, что Pepsi Challenge по сути является «тестом одного глотка». Автор цитирует Кэрола Долларда, бывшего директора Pepsi по созданию нового продукта, который объясняет, что существует большая разница между первым глотком газировки и выпитой до дна баночкой. После одного глотка люди склонны выбирать более сладкий напиток — в данном случае это Pepsi, — но при постоянном

\* Гладуэлл М. Озарение. Сила мгновенных решений. — М. : Альпина Паблишер, 2009.

употреблении это грозит повышением уровня сахара в крови. Именно поэтому, по словам Гладуэлла, Coke до сих пор сохраняет лидирующую позицию на рынке, несмотря на то что Pepsi удалось выиграть в своем эксперименте<sup>10</sup>.

В 2003 году доктор Рид Монтегю, директор лаборатории нейровизуализации в Медицинском колледже Бейлора в Хьюстоне, решил более детально изучить результаты теста. Спустя 28 лет после эксперимента Pepsi Challenge, он повторил исследования на этот раз, используя метод МРТ, чтобы определить, что происходит в голове шестидесяти семи добровольцев-дегустаторов. В самом начале он спросил участников, какой напиток они считают лучшим — Pepsi или Coke, а может, они не ощущают никакой разницы между напитками. Результаты почти полностью совпали с результатами первого эксперимента: более половины всех опрошенных отдали предпочтение Pepsi. Исследования головного мозга участников подтвердили эту информацию. В то время как волонтеры делали глоток Pepsi, у них активизировались зоны дорсолатеральной префронтальной коры и гиппокампа — области головного мозга, связанные с позитивными мыслями и с воспоминаниями о приятных эмоциях.

Все было гладко, пока на второй стадии исследования не было сделано одно удивительное открытие.

В этой части эксперимента перед началом дегустации доктор Монтегю позволил участникам узнать, что они именно будут пробовать, Pepsi или Coke. Результаты таковы: 75 процентов опрашиваемых заявили, что им больше понравилась Coke. Более того, Монтегю установил, что повышенная активность стала присуща другой области головного мозга. Увеличение кровотока фиксировалось теперь в срединной предлобной области коры головного мозга, которая, помимо всего прочего, регулирует высшие мыслительные процессы и процессы понимания. Все указывало доктору Монтегю на то, что эти две области головного мозга участвовали в безмолвном противостоянии между рациональным и эмоциональным мышлением. В какую-то долю секунды колебаний и нерешительности эмоции, подобно мятежникам, возобладали над рациональным выбором респондентов в пользу Pepsi. Но в итоге победила Coke<sup>11</sup>.

Все самые позитивные ассоциации участников связаны с напитком Coca-Cola: история компании, ее логотип, цвет и дизайн бутылки, ее запах, а также воспоминания участников о том, каким был этот напиток в их детстве, реклама Coke по телевизору и в печатных изданиях на протяжении всех этих лет, абсолютная, бесспорная, непоколебимая

и трогательная Cokeness бренда — все это оказалось сильнее рационального и естественного предпочтения вкуса Pepsi. Почему? Потому что только эмоции помогают определить действительно важные для нас вещи, а бренды способны оказывать на нас эмоциональное воздействие. К примеру, Apple, Harley-Davidson или L’Oreal всегда будут оставаться на пике популярности.

Доказанная доктором Монтегю основополагающая связь между выбором и импульсами головного мозга человека была, как ни странно, по достоинству оценена научным сообществом. Могу поспорить, маркетологи тоже выразили интерес. Мыслительные процессы и механизмы принятия решений удивительным образом оказались в поле нашего обозрения.

В скором времени за исследованиями Coke и Pepsi последовал еще один не менее масштабный эксперимент в области нейромаркетинга. Четверо психологов из Принстонского университета проводили другой эксперимент, целью которого было исследовать мозг участников, поставив их перед следующим выбором: что лучше — краткосрочное моментальное удовольствие или большое, но запоздалое вознаграждение?

Психологи попросили группу студентов выбрать один из двух подарочных сертификатов Amazon.com. Если они выберут первый сертификат на сумму 15 долларов, то получат его немедленно. Если же они согласны подождать две недели, то получат сертификат на 20 долларов, и в итоге им перепадет на несколько баксов больше. Сканирование показало, что оба варианта выбора инициировали повышение активности в боковой предлобной области коры головного мозга, которая регулирует эмоции. Но возможность получить сертификат на 15 долларов немедленно (!) вызвала у большинства студентов необычайную активность в области лимбической коры головного мозга, отвечающей за эмоциональную сферу и формирующей память человека. Ученым удалось установить, что чем сильнее было эмоциональное возбуждение студентов, тем чаще они выбирали мгновенное, хоть и меньшее по размеру вознаграждение. Безусловно, они осознавали, что получить 20 долларов более выгодно, но — попробуйте угадать результат — в этом эксперименте снова победили эмоции<sup>12</sup>.

Экономистам также хочется знать основные факторы, влияющие на наше поведение. Экономическая теория, несмотря на многолетний опыт исследований и богатейший арсенал научных методов, столкнулась с теми же проблемами, что и маркетинг. «Финансисты и экономисты, — объясняет Эндрю Ло, директор AlphaSimplex Group

из Кембриджа, Массачусетс, и профессор Массачусетского университета, — уже проделали большую работу, чтобы понять, почему люди принимают те или иные решения»<sup>13</sup>.

Как и в маркетинговых исследованиях, исходным условием экономического моделирования тоже является представление, что поведение людей всегда предсказуемо и рационально. Но, как показывают результаты новой процедуры сканирования мозга, эмоции оказывают огромное влияние на каждое принимаемое нами решение. Отсюда интерес к нейроэкономике — области науки, изучающей, какие факторы влияют на принятие финансовых решений. Благодаря МРТ у нас появилась беспрецедентная возможность наблюдать, как эмоции, такие как щедрость, жадность, страх и чувство благополучия, влияют на принятие решений в экономике.

Как сказал Джордж Левенштейн, специалист по бихевиоризму, экономист университета Карнеги—Меллона, «большинство мыслительных процессов протекает автоматически. Все, что происходит у нас в голове, обусловлено эмоциями, а не мыслительным процессом»<sup>14</sup>.

Вполне вероятно, что, если нейровизуализации удастся привлечь к себе внимание мира рекламы, она окажется полезной и в других сферах человеческой деятельности. Фактически, ее уже используют в политике, правоохранительных органах, экономике и даже в Голливуде.

Интерес политиков к МРТ возрастает все больше. Предвыборные комитеты затрачивают миллиарды долларов на подготовку кандидатов в президенты, ведь победа или поражение на выборах порой зависит даже от небольшого процента голосов избирателей. Только представьте себе, что в вашем распоряжении есть оборудование, спомощью которого можно установить, что думают зарегистрированные избиратели. Неужели если бы вы участвовали в организации предвыборной кампании, вам не захотелось бы использовать эту возможность? Должно быть, примерно так рассуждал глава администрации президента Клинтона Том Фридман, когда основал консалтинговую компанию FKF Applied Research. FKF изучает механизмы принятия решений, а также взаимосвязь проявления лидерских качеств с работой головного мозга. В 2003 году эта компания использовала технологию МРТ, чтобы проанализировать ответы избирателей во время предвыборной президентской гонки между Бушем и Керри.

Участники эксперимента Фридмана увидели подборку из агитационных листовок нынешнего президента Джорджа Буша и сенатора штата Массачусетс Джона Керри, фотографий каждого кандидата,

изображений разрушенных террористами 11 сентября 2001 года зданий Всемирного торгового центра, а также неоднозначный телевизионный ролик «Daisy» («Ромашка»), появившийся в 1964 году и пародирующий предвыборную рекламу кандидата в президенты Линдона Джонсона. В этом ролике девочка обрывала лепестки с цветка на фоне ядерного взрыва.

Каковы же были результаты? Неудивительно, что изображения трагедии 11 сентября и видеоролик «Ромашка» вызвали у участников заметное повышение активности мозжечковой миндалины — небольшой области головного мозга, управляющей такими эмоциями, как страх, беспокойство и ужас. Более того, Фридману удалось установить, что республиканцы и демократы по-разному реагировали на картинки, изображающие трагедию 11 сентября: импульсы в области мозжечковой миндалины у демократов были более выраженным, чем у республиканцев. Глава исследовательской группы и профессор Института нейропсихиатрии Марко Якобини объяснил такое различие опасением демократов, что 11 сентября стало тем событием, которое могло привести к переизбранию Джорджа Буша в 2004 году. Том Фридман также предположил, что в целом демократы по сравнению с республиканцами гораздо большей степени подвержены страху военной угрозы, с которой у них ассоциируется это трагическое событие.

Но в ходе исследования Фридман еще раз убедился, что сканирование головного мозга может оказаться очень полезным в подготовке агитационного материала, поскольку, как показывает опыт, победа на выборах зависит от умения манипулировать чувством страха избирателей. В конечном итоге «Ромашка» Джонсона обеспечила ему победу на выборах в 1964 году, сыграв на чувстве страха перед угрозой ядерной войны. История повторилась сорок лет спустя, когда в 2004 году республиканцы одержали убедительную победу на выборах, манипулируя страхом угрозы терроризма. Несмотря на то что политические лозунги делают особое ударение на таких понятиях как «оптимизм», «вера», «созидание, а не разрушение», и т. п., в избирательных кампаниях эффективнее всего работает страх. Он легче и быстрее отпечатывается в нашем сознании.

Хотя результаты технологии сканирования мозга стали применяться в политике совсем недавно, я полагаю, что президентские выборы в Америке в 2008 году станут последними выборами, на которых будет использоваться традиционный опрос избирателей, а к 2012 году методы нейробиологии станут доминировать в предварительном подсчете голосов избирателей. «Эти новые методы помогут нам когда-нибудь

меньше полагаться на шаблонные фразы и ничем не подкрепленные выражения. Они привнесут больше научного в политику», — комментирует Том Фридман<sup>15</sup>.

Голливуд тоже поражен возможностями нейробиологии. Стив Кварц, нейробиолог Стэнфордского университета, исследовал работу мозга своих подопечных, чтобы узнать, как они будут реагировать на трейлеры фильмов за недели и даже месяцы до выхода фильмов в прокат. Являются ли эти трейлеры запоминающимися, яркими, провокационными? Способны ли они завладеть нашим вниманием? Точно установив, какие факторы больше всего воздействуют на систему вознаграждения головного мозга, киностудии смогут создать наиболее провокационные трейлеры или даже изменить концовку фильма, чтобы показать зрителям то, что они хотят увидеть<sup>16</sup>. Если вы считаете, что все фильмы созданы по одному шаблону, посмотрите «Рокки 5», и вы измените свое мнение.

Каким образом можно использовать методы нейробиологии в деятельности правоохранительных органов? Один предприниматель из Калифорнии предложил внедрить технологию нейровизуализации в работу детектора лжи и придумал прибор, называющийся «МРТ — детектор лжи». Он предполагает, что ложь требует усилий — это подтвердит любой опытный обманщик. Другими словами, чтобы сказать «Я не обманываю тебя, дорогая» или «Клянусь, я видел это», требуется активизация мыслительных процессов и, соответственно, приток обогащенной кислородом крови к головному мозгу. Пентагон при финансовой поддержке Института развития оборонного комплекса развернул специальную программу «Детектор лжи», основанную на методах МРТ, которая является бесценным инструментом для использования в силовых структурах<sup>17</sup>.

Но вернемся к маркетингу. Как было сказано выше, только начинающая развиваться нейробиология периодически совершает свои вторжения и в область маркетинга. К примеру, в 2002 году научно-исследовательский центр DaimlerChrysler в немецком городе Ульме применял методы МРТ, чтобы понять мыслительные процессы покупателей. Покупателям показывали изображения автомобилей, среди которых были Mini Cooper и Ferrari. Исследователи обнаружили, что когда участники смотрели на слайд с изображением Mini Cooper, активизировалась небольшая область в заднем отделе головного мозга, в котором формируется запоминание лиц. МРТ удалось точно установить, в чем заключается привлекательность Mini Cooper. Помимо того что машина имеет узнаваемый оригинальный дизайн, надежную

конструкцию, 16-клапанный двигатель с рабочим объемом 1,6 л и 6 подушек безопасности (такие характеристики указаны на официальном сайте автомобиля<sup>18</sup>), изображение Mini Cooper вызвало такую же реакцию в головном мозге участников, какая возникает при виде приятных лиц. Один взгляд на этот автомобиль приводил людей в восторг, словно автомобиль был ожившим героем из мультфильма. Внезапно у людей возникало желание потрогать машину и уехать на ней далеко-далеко.

Без сомнения, изображение маленьких детей оказывает на нас очень сильное воздействие. Нейробиолог Оксфордского университета Мортен Крингельбах провел исследование, используя особую технику визуализации — магнитоэнцефалографию. Ученый попросил 12 участников поучаствовать в эксперименте с помощью компьютера, в ходе которого на экране появлялись фотографии младенцев и взрослых с одинаковым выражением лица. Научно-популярный американский журнал *Scientific American* пишет: «Процессом обработки информации при просмотре изображений управляет особая область мозга, которая мгновенно реагирует только на лица младенцев». Дальше следует пояснение: «За одну семнадцатую долю секунды в передней части мозга — области, расположенной сразу над глазными яблоками, и областью, связанной с мозговой системой вознаграждения, стала наблюдаться высокая активность». Выводы Крингельбаха таковы: головной мозг участников отождествлял лица малышей с чем-то очень милым<sup>19</sup>.

Далее последовал ряд не менее интересных открытий. Исследователи корпорации DaimlerChrysler продемонстрировали десяти участникам картинки шестидесяти шести автомобилей. В эксперименте по-прежнему использовалась технология МРТ. На этот раз, по мнению задействованного в эксперименте психиатра и нейробиолога Хенрика Вальтера, при виде спортивных машин активизировалась область мозга, связанная с системой вознаграждения и закреплением выработанных рефлексов. Что является наиболее желанной наградой для мужчин? Секс. Подобно самцу павлина, привлекающего внимание самок своим переливчатым оперением, мужчины, участвующие в эксперименте, подсознательно пытались привлечь внимание противоположного пола, выбирая спортивные машины с низкой посадкой, мощным двигателем и хромированными деталями. Глубоко изучив данный вопрос, Вальтер пришел к выводу, что, как и самки птиц, отвергающие самцов со скучным оперением и отдающие предпочтение самцам с яркими и заметными перьями (так, например, хвост павлина свидетельствует о его силе и здоровье), женщины также склонны выбирать

мужчин, владеющих шикарной и дорогой спортивной машиной. «Если ты силен и полон энергии, подобно представителям животного мира, то можешь позволить себе такую статусную вещь», — подчеркивает Вальтер.

По сути, нейробиология открыла то, во что я всегда верил: бренд — это нечто большее, чем привлекательно упакованный узнаваемый товар. Все проведенные раньше эксперименты с использованием нейровизуализации фокусировали свое внимание на каком-то одном продукте. Задуманное мной исследование станет первой попыткой изучить не только один определенный бренд — пиво Heineken, автомобили Honda Civic, бритвы Gillette или ватные палочки Q-tip — я постараюсь выяснить, что именно каждый из нас вкладывает в это понятие. Если мне удастся заглянуть в сознание потребителей и узнать, почему определенная продукция обретает популярность, а другая — обречена на провал, моя работа не только перевернет представления многих компаний о дизайне, рекламе и продвижении товаров на рынке, но и поможет каждому из нас понять, что на самом деле происходит в нашей голове, когда мы принимаем решения о покупке.

Что же я собирался делать дальше?

Для успешного проведения эксперимента необходимо было найти лучших ученых, равно как и самые прогрессивные методы исследования. В конце концов, я остановился на двух технологиях: топографическом картировании электрической активности мозга (ТКЭАМ) и функциональной магнитно-резонансной томографии (МРТ). Я выбрал именно эти технологии по ряду причин: обе они являются неинвазивными процедурами и не подвергают организм облучению радиацией, при этом позволяют очень точно измерить уровень эмоциональной симпатии (или антипатии), которую испытывает потребитель к различной продукции.

Напомню еще раз, что МРТ помогает получить детализированное изображение участков головного мозга размером даже в миллиметр. Вообще, томографию можно сравнить с процессом съемки любительского видео, фиксирующем изменения, происходящие в головном мозге, каждые несколько секунд. В результате через десять минут удается собрать большое количество полезной информации. Помимо того что процедура ЭЭГ стоит дешевле, у нее есть еще одно преимущество: она мгновенно отображает реакции головного мозга на раздражающие факторы (в то время как МРТ делает задержку в две секунды). Именно по этой причине ТКЭАМ идеально подходит для исследования мозговой активности во время просмотра рекламных роликов или телепередач

или при воздействии любых других визуальных раздражителей в режиме реального времени. Кроме того, портативное устройство ЭЭГ можно без труда перевозить с места на место, подобно передвижной лаборатории (поверьте, мы ощутили это удобство, когда получили особое беспрецедентное разрешение правительства Китая на сканирование мозга китайских потребителей).

Мы провели 102 МРТ-сканирования и 1979 ЭЭГ, результаты которых легли в основу нашего исследования. Почему количество ЭЭГ во много раз превышает количество МРТ-сканирований? Дело в том, что МРТ-сканирование, включая стадию разработки основной концепции, собственно проведение эксперимента, а также анализ полученных результатов может оказаться весьма дорогостоящей процедурой. Исследования ЭЭГ обходятся гораздо дешевле. Проведенные в рамках нашего эксперимента МРТ-сканирования были в несколько раз масштабнее предшествующих.

До нас еще никто не пробовал объединить технологию МРТ и ЭЭГ в крупнейшем исследовании в области нейромаркетинга. Если представить, что мозг человека — это дом, то все эксперименты, предшествующие нашему, видели происходящее в доме только через одно окно. Наше широкомасштабное исследование обещало заглянуть во все имеющиеся в доме окна, щели в настиле пола, чердачные окна и дымоходы.

Исследование обещало быть не из дешевых, и, если бы не финансовая поддержка партнеров, мне бы пришлось отложить свой проект до лучших времен. Мысль об исследовании не давала мне покоя даже ночью, поэтому я твердо решил не останавливаться ни перед какими препятствиями. Я впивался, как пиявка. Вы получили двадцать семь сообщений на автоответчик? Простите, все они от меня. Но, несмотря на все усилия, очень многие компании отказали мне в содействии. Люди, к которым я обращался со своим предложением, выказывали интерес, но либо проявляли нерешительность, либо испытывали страх. Поскольку исследование основывалось на процедуре сканирования мозга, мои амбициозные спонсоры были озадачены этической стороной эксперимента. «Похоже на антиутопию» — именно такую реакцию вызывает у большинства людей слово «нейромаркетинг». В недавнем номере The New York Times была напечатана статья о правах человека и процедуре ТКЭАМ. В ней ученые высказали свои опасения по поводу картирования активности мозга, называя его «сверхэффективным

способом считывать любую информацию, он вторгается в сферу сугубо личного и ущемляет свободу граждан»<sup>20</sup>.

Но, сказать по правде, я не разделяю этих этических предубеждений. Как я уже говорил во введении, нейромаркетинг призван не внушать людям определенные идеи или принуждать людей покупать то, что они не хотят покупать, его цель — понять процессы, происходящие в мозге человека, открыть людям биологию покупок. Наши добровольцы с радостью приняли участие в зарождении нового ответвления науки. С их стороны не поступило ни одной жалобы. Эксперимент прошел без негативных реакций, побочных эффектов и риска для здоровья. Каждый из участников знал, на что идет, и перед началом исследования прошел подробный инструктаж. Более того, любые, даже самые незначительные наши действия, были под контролем комитета по этике, без предварительного согласования с ним исследование не могло продвинуться ни на шаг.

В конце концов, одна организация согласилась оказать нам спонсорскую помощь. Ее примеру последовала еще одна компания. Потом еще одна. Несколько месяцев спустя я получил необходимые средства от восьми всемирно известных корпораций. Конечно же, я вложил и свои собственные деньги в проект.

Теперь у меня появилась новая забота, или, скорее, возник технический вопрос, требующий скорейшего решения: нужно было найти огромное количество добровольцев из разных стран. В итоге мы пригласили 2081 человека. Почему? Во-первых, я очень не хотел слышать упреки по поводу недостатка участников эксперимента. Во-вторых, наше исследование должно было быть всеобъемлющим, так как моя работа проводится не в какой-то определенной стране, а компании и бренды сегодня должны быть известны во всем мире.

Итак, я остановил свой выбор на пяти странах: США, потому что это родина Мэдисон Авеню и Голливуда; Германии, потому что это одна из самых развитых стран в мире; Великобритании, поскольку здесь находится компания профессора Калверт; Японии — пожалуй, в мире нет более подходящей страны для запуска нового продукта; и Китае — крупнейшем развивающемся рынке мира.

Несколько месяцев спустя я уже находился в студии Лос-Анджелеса, окруженный сотнями добровольцев в шапочках для ЭЭГ, очках, электродах и проводах. Они сидели в красных креслах, словно университетская дисциплинарная комиссия, и, прикованные к экрану телевизора, смотрели популярное телешоу «American Idol», судьями в котором были Саймон Кауэлл, Пола Абдул и Рэнди Джексон. Саймон не спе-

ша, маленькими глотками пил колу, в то время как на сцену выходил парень с бакенбардами в гавайской рубашке. Он как умел запел песню «Daydream Believer» группы The Monkees.

Изучив реакцию участников на одно из самых популярных телевизионных шоу в Америке, я собирался ответить на вопрос, поставленный в первом эксперименте: есть ли отдача от продукт-плейсмента или, несмотря на убежденность всех рекламистов и потребителей, это приводит только к пустой трате огромных денег?