



[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](#)

TOM VANDERBILT

**YOU MAY  
ALSO LIKE:**

**TASTE IN AN AGE  
OF ENDLESS CHOICE**

© ТОМ ВАНДЕРБИЛЬТ



# КАК НАЙТИ СВОЮ ЦЕЛЕВУЮ АУДИТОРИЮ И СТАТЬ ДЛЯ НЕЕ МАГНИТОМ

БОМБОРА<sup>TM</sup>

Москва 2019

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

Tom Vanderbilt  
YOU MAY ALSO LIKE: TASTE IN AN AGE OF ENDLESS CHOICE  
Copyright © 2016 by Tom Vanderbilt

**Вандербильт, Том.**

B17 ЦА. Как найти свою целевую аудиторию и стать для нее магнитом / Том Вандербильт ; [пер. с англ. А.Б. Руднева]. — Москва : Эксмо, 2019. — 304 с. — (Top Business Awards).

ISBN 978-5-699-92973-3

В эпоху безграничного выбора среди брендов и китайских аналогов понравиться становится все сложнее. Конкуренты не упустят шанса вырваться вперед и отжать рынок. Том Вандербильт, исследователь человеческого поведения в области маркетинга и психологии, уверен: вкус можно не только предвидеть, но и управлять им. В книге он раскрывает, как определить своего главного покупателя и максимально эффективно презентовать продукт/услугу своей целевой аудитории.

УДК 159.9  
ББК 88.4

ISBN 978-5-699-92973-3

© Руднев А.Б., перевод на русский язык, 2019  
© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2019

*Все права защищены. Книга или любая ее часть не может быть скопирована, воспроизведена в электронной или механической форме, в виде фотокопии, записи в память ЭВМ, репродукции или каким-либо иным способом, а также использована в любой информационной системе без получения разрешения от издателя. Копирование, воспроизведение иное использование книги или ее части без согласия издателя является незаконным и влечет уголовную, административную и граждансскую ответственность.*

Научно-популярное издание  
TOP BUSINESS AWARDS

**Вандербильт Том  
ЦА  
КАК НАЙТИ СВОЮ ЦЕЛЕВУЮ АУДИТОРИЮ  
И СТАТЬ ДЛЯ НЕЕ МАГНИТОМ**

Директор редакции *Р. Фасхутдинов*. Руководитель отдела *О. Усольцева*  
Ответственный редактор *Д. Бизяева*. Младший редактор *И. Косицына*  
Художественный редактор *В. Колышева*. Технический редактор *М. Печковская*  
Компьютерная верстка *М. Иванова*, *Н. Биликина*. Корректор *Т. Бородоченкова*

ООО «Издательство «Эксмо»

123308, Москва, ул. Зорге, д. 1. Тел.: 8 (495) 411-68-86.

Home page: [www.eksmo.ru](http://www.eksmo.ru) E-mail: [info@eksmo.ru](mailto:info@eksmo.ru)

Өндіруші: «ЭКСМО» АҚБ Баспасы, 123308, Мәскеу, Ресей, Зорге көшесі, 1 үй.

Тел.: 8 (495) 411-68-86.

Home page: [www.eksmo.ru](http://www.eksmo.ru) E-mail: [info@eksmo.ru](mailto:info@eksmo.ru).

Тауар белгісі: «Эксмо»

Интернет-магазин : [www.book24.ru](http://www.book24.ru)

Интернет-магазин : [www.book24.kz](http://www.book24.kz)

Интернет-дүкен : [www.book24.kz](http://www.book24.kz)

Импортер в Республику Казахстан ТОО «РДЦ-Алматы».

Казакстан Республикасында импорташы «РДЦ-Алматы» ЖШС.

Дистрибутор и представитель по приему претензий на продукцию,

в Республике Казахстан: ТОО «РДЦ-Алматы»

Қазақстан Республикасында дистрибутор жөне енім бойынша арыз-талаптарды

қабылдаушының екілі «РДЦ-Алматы» ЖШС,

Алматы қ., Домбровский күш., 3-а», литер Б, офис 1.

Тел.: 8 (727) 251-59-90/91/92; E-mail: [RDC-Almaty@eksmo.kz](mailto:RDC-Almaty@eksmo.kz)

Әннің жаһамдылық мерзімі шектелмеген.

Сертификация тұрақтар арқарадан сайтта: [www.eksmo.ru/certification](http://www.eksmo.ru/certification)

Сведения о подтверждении соответствия издания согласно законодательству РФ

о техническом регулировании можно получить на сайте Издательства «Эксмо»

[www.eksmo.ru/certification](http://www.eksmo.ru/certification)

Өндірген мемлекет: Ресей. Сертификация қарастырылмаған

Подписано в печать 28.02.2019. Формат 70x100<sup>1</sup>/16. Гарнитура «NewBaskerville».  
Печать офсетная. Усл. печ. л. 24,63. Тираж      экз. Заказ

В электронном виде книги издательства вы можете  
купить на [www.litres.ru](http://www.litres.ru)

**ЛитРес:**  
один клик до книг



ISBN 978-5-699-92973-3



9 785699 929733



[<< Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>](http://kniga.biz.ua)

А вы, друзья мои, говорите, что  
о вкусах не спорят? Но вся жизнь  
и есть спор о вкусах!

*Фридрих Ницше.  
«Так говорил Заратустра»*

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](#)

## Содер жание

---

---

Введение. Какой у вас любимый цвет и почему он у вас вообще есть? . . . . .	9
ГЛАВА I. ЧЕГО ИЗВОЛИТЕ? РАЗМЫШЛЕНИЕ О ТОМ, КАКАЯ НАМ НРАВИТСЯ ЕДА . . . . .	30
ГЛАВА II. НЕ В «ЗВЕЗДОЧКАХ» ОШИБКА — В НАС САМИХ! ВКУС В ЭПОХУ СЕТЕЙ . . . . .	80
ГЛАВА III. МОЖНО ЛИ ПРЕДСКАЗАТЬ ВКУСЫ? . . . . .	117
ГЛАВА IV. ОТКУДА МЫ ЗНАЕМ, ЧТО НАМ НРАВИТСЯ? РАДОСТИ И ТРЕВОГИ ИСКУССТВА . . . . .	155
ГЛАВА V. ПОЧЕМУ (И КАК) МЕНЯЮТСЯ ВКУСЫ? . . . . .	205
ГЛАВА VI. КОШКИ, ГРЯЗЬ И ПИВО: КАК ЭКСПЕРТЫ РЕШАЮТ, ЧТО ХОРОШО, А ЧТО ПЛОХО? . . . . .	244
ЗАКЛЮЧЕНИЕ: ЗАМЕТКИ О ВКУСЕ: ЧТО СДЕЛАТЬ, ЧТОБЫ ПОНРАВИЛОСЬ. . . . .	291
УКАЗАТЕЛЬ . . . . .	295

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](#)

## В В Е Д Е Н И Е

---

# КАКОЙ У ВАС ЛЮБИМЫЙ ЦВЕТ И ПОЧЕМУ ОН У ВАС ВООБЩЕ ЕСТЬ?

— Какой у тебя любимый цвет?

Такой вопрос задала мне однажды утром по дороге в сад пятилетняя дочь, в последнее время увлекшаяся «любимым», — она все время рассказывала мне о том, что любит, и выясняла, что люблю я.

— Синий! — ответил я, чувствуя себя крутым парнем с Дикого Запада (как известно, на Диком Западе любят синий, а тамошние мужчины любят его даже немного больше, чем женщин).

Последовала пауза.

— А почему тогда наша машина не синяя?

— Ну, синий-то я люблю, но машины синие мне не очень нравятся.

Она задумалась:

— Мой любимый цвет — красный!

Перемена налицо. На той неделе любимым был розовый. А где-то на горизонте, кажется, уже маячит зеленый...

— Так поэтому ты сегодня надела красные брюки? — спросил я.

Она улыбнулась:

— А у тебя красные брюки есть?

— Нет, — ответил я.

Когда я жил в Испании, то купил (и носил!) красные штаны, поскольку заметил, что такие носят испанцы. Но как только переехал

в Нью-Йорк, где мужчины в красных брюках встречаются редко, пришлось штанам оставаться в шкафу. То, что в Мадриде считалось нормой стиля, в Америке в 1991 году смотрелось как сильно опережающее самые смелые ожидания модников. Но дочери я всего этого объяснять не стал.

— Надо бы тебе тоже купить красные брюки.

— Думаешь?

Кивает.

— А какое у тебя любимое число?

У меня ступор.

— Гммм, не уверен, что у меня есть любимое число... но все же... наверное, восемь! — Сказав, я начинаю думать: с чего бы это? Может быть, потому, что в детстве мне всегда казалось, будто писать восьмерку легче всего?

— А у меня — шесть! — говорит дочь.

— А почему?

Нахмурилась и пожимает плечами:

— Не знаю. Мне нравится шесть!

Почему же нам нравится то, что нравится? В коротком разговоре с дочерью мы затронули по меньшей мере пять важных принципов науки о вкусах. Первый — вкусы имеют тенденцию к однозначности. Мне нравится синий, только если речь не идет о машинах (а почему нет?). Возможно, вы любите апельсиновый сок, но не в коктейлях. Второй — вкусы обычно зависят от контекста. Брюки, которые нравятся в Испании, в Нью-Йорке с тем же удовольствием не поносишь. Наверняка и вам случалось привозить домой из путешествий сувениры (какие-нибудь эспадрильи или цветастое пончо), которые там, где вы их приобрели, радовали глаз, а теперь вот пребывают в то скливом изгнании где-то в шкафу. Третье — вкусы часто бывают результатом построений. Когда меня спросили, какое у меня любимое число, само число тут же всплыло в голове, а уже потом стали появляться возможные объяснения. Четвертое — вкусы по природе своей сравнительны. Даже еще не научившиеся говорить дети тянутся к тем, кто разделяет их вкусы, а не к тем, кто их не разделяет. В одном весьма элегантно задуманном (и, без сомнения, не менее забавно исполненном) исследовании маленькие дети должны были сначала выбрать одно из двух блюд. Затем им демонстрировали кукол, которым «нравилось» или «не нравилось» данное блюдо. А когда детям предлагали выбрать одну из этих кукол для игры, юные объекты

исследования демонстрировали явное тяготение к той кукле, которой «понравилось» блюдо, понравившееся им самим\*. Самое грустное, однако, то, что вкусы крайне редко передаются по наследству. Как бы мы ни пытались влиять на детей, сколько бы ни было в них наших генов, они редко разделяют родительские вкусы\*\*.

Наш с дочерью разговор закончился признанием самого известного факта, касающегося вкусов и предпочтений: их чертовски трудно объяснить! Почти три века назад философ Эдмунд Берк в одной из первых скрупулезных работ о вкусах пожаловался, что это «тонкая и почти неуловимая способность, которая не в состоянии выдержать тяжесть цепей определения, настолько она кажется хрупкой, не может быть подведена ни под один критерий и не подчиняется ни одному стандарту»\*\*\*.

Люди, пытавшиеся понять, что такое вкусы, иногда говорят, что объяснить тут просто нечего. Как было сказано в полемике лауреатов Нобелевской премии Джорджа Стиглера и Гэри Беккера, «существенные факторы поведения никогда не выявлялись с помощью гипотетической разницы вкусов»\*\*\*\*. Поскольку любое поведение — например, любовь моей дочери к числу «шесть» — можно объяснить простым личным предпочтением, такие предпочтения «объясняют все на свете и, следовательно, не объясняют ничего»\*\*\*\*\*. Споры о вкусах, по наблюдению Стиглера и Беккера,

\* Поскольку куклы «не видели», какое блюдо выбирали дети, исследователи предположили, что дети выбрали кукол, которые на самом деле «придерживались» тех же предпочтений, что и они; куклы, получается, не могли «притворяться», что выбирают блюдо, чтобы как-нибудь угодить детям. См. статью Нехи Михаян и Карен Винн «Происхождение противопоставления «Мы — Они»: еще не овладевшие речью дети выбирают подобных себе» / «Когнитивность», № 124, 2012. С. 227–233. В другом исследовании данный эффект исчез, когда куклы демонстрировали асоциальное поведение (Дж. Кайли Хамлин и Кафен Винн. Кто знает, что вкусно? Дети отказываются разделять вкусовые предпочтения асоциальных партнеров / «Когнитивное развитие», № 27, 2012. С. 227–239).

\*\* Как замечает Пол Розин, «как это ни удивительно, но родители, наделяющие детей своими генами и контролирующие окружающую детей обстановку в первые годы жизни, практически не передают детям своих вкусовых и иных предпочтений. Корреляция «родитель–ребенок» находится в диапазоне от нуля до трех десятых для вкусовых либо музыкальных предпочтений». См.: Розин. От попытки понять вкусовые предпочтения до обусловленного вкусового отвращения и обратно: Краткая одиссея URL: [http://w.american.edu/cas/psychology/cta/highlights/rozin\\_highlight.pdf](http://w.american.edu/cas/psychology/cta/highlights/rozin_highlight.pdf).

\*\*\* Эдмунд Берк. Философское исследование происхождения наших идей взвышенного и прекрасного. Пер. Е. Лагутина: М.: Искусство, 1979. С. 46.

\*\*\*\* Гэри Беккер. Объясняя вкусы, Кембридж: Масс., «Гарвард юниверсити пресс», С. 49.

\*\*\*\*\* См.: Брайан Кэплэн. Стиглер–Беккер против Майерса–Бриггса: почему объ-

похожи на споры о Скалистых горах, которые «существуют сейчас, будут существовать в следующем году, и каждый видит их одинаково».

Но Скалистые горы все же меняются, как заметил один экономист, — просто скорость изменений невелика\*. Научными работами по психологии, а также по нейробиологии доказано, что вкусы тоже меняются, причем иногда даже в рамках одного эксперимента: пища может нравиться больше при воспроизведении определенной музыки, а определенная музыка может нравиться меньше, когда слушатель узнает какой-либо неприятный факт о композиторе.

Похоже, наши вкусы могут «адаптироваться» до бесконечности, если воспользоваться термином влиятельного норвежского политического мыслителя Джона Элстера\*\*. На примере басни о лисе и винограде, в которой незадачливая лиса, не в силах добраться до винограда, которого она страстно желает, заявляет, что ягоды-то «кислые», Элстер показывает, что лиса, сознательно ретроспектируя, «снижает качество» винограда вместо того, чтобы

яснения с точки зрения предпочтений имеют научное и практическое значение (URL: <https://ideas.repec.org/a/eee/jeborg/v50y2003i4p391-405.html#biblio>).

\* См.: Поль Албанези. Вводное слово к симпозиуму по формированию предпочтений//«Журнал бихевиористской экономики», Т. 7, № 1. С. 1–5. Эрнст Фер и Карла Хофф также отмечают, что традиционный подход экономистов — описание предпочтений индивидуумов и общества, которое они формируют, а также аксиома «предпочтения остаются неизменными вне зависимости от изменений в обществе» — демонстративно ложный. См. Эрнст Фер и Карла Хофф. «Экономический журнал», 121, ноябрь 2011. С. 396–412.

\*\* Элстер говорит, конечно, не только о вкусе винограда. Он пишет: «Концепция «зелен виноград» представляется мне важной как для понимания поведения индивидуумов, так и для схем оценки социальной справедливости». В его книге неявно поставлен вопрос: действительно ли люди делают то, что им нравится, или же только то, что представляется возможным в текущей жизненной ситуации? См.: Элстер, Кислый виноград. Исследование по ниспрровержению рациональности. Кембридж: Издательство Кембриджского университета, 1983. Политолог Майкл Лок Маклендон в своей содержательной критике Элстера предполагает, что Элстер неверно охарактеризовал реакцию лисы на невозможность достать виноград. «[Элстер] заявляет, что лиса меняет свое отношение к винограду. Если быть точным, она меняет окружающий мир для того, чтобы приспособить его к факту неудовлетворенности своего желания. Лиса по-прежнему хочет винограда, этот факт остался неизменным. Но лиса при этом отказывается от этих конкретных ягод на лозе, до которой ей не добраться. И поскольку это единственные доступные ягоды и съесть их невозможно, лиса притворно наделяет их свойствами, которыми они не обладают, — т. е. объявляет их кислыми». См.: Маклендон. Политика кислого винограда: Сартр, Элстер, Токвиль об эмоциях и политике (URL: <http://ssrn.com/abstract=1460905>, либо URL: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1460905>).

просто переключиться на следующий приемлемый вариант, как должна была бы поступить по теории «рационального выбора». Виноград не был зеленым, виноград не перестал нравиться лисе. Предпочтения, как доказывает Элстер, могут быть «контрдаптивными»: невозможность добраться до винограда в иной ситуации лишь усилила бы желание лисы до него добраться. В обоих случаях предпочтение явно обусловлено текущей ситуацией, и возникает вопрос: а действительно ли лиса любит виноград?

Если экономисты считают, что выбор «открывает» предпочтение, то психологи склоняются к гипотезе о том, что выбор эти предпочтения создает\*. Представьте, что лиса совершила «свободный выбор» между виноградом и вишней, а затем рассказывает, что ей больше нравится то, что она выбрала; выбрала ли она то, чего ей хотелось, или же захотела того, что выбрала? Правильным может быть и то и другое, поскольку постижение вкусов имеет под собой скользкую почву. Вы уже наверняка задумались: говорим ли мы о процессе восприятия или о вкусах? Или о вкусе в одежде? Или о том, что считается «хорошим вкусом» в обществе? Все это тонко взаимосвязано; лисе может нравиться вкус винограда, но ей также может нравиться ощущать себя единственным животным, которое способно этим виноградом наслаждаться.

Давайте пока будем считать, что вкус – это то, что нам нравится (вне зависимости от причины). Но при этом вкусы необходимо как-то проявлять и обращать внимание, кто еще разделяет эти вкусы; нужно также пытаться понять, почему они это делают, а затем еще и попытаться объяснить, почему другие люди (которые могут быть довольно похожи на нас по иным критериям) эти вкусы не разделяют; нужно выяснить, почему вкусы меняются, для чего они нужны и так далее. Как признает специалист в области дизайна Стивен Бейли, выкидывая белый флаг, «академическая история

\* Как отметили Дэн Ариэли и Майкл Нортон, мы можем считать, что выбираем нечто потому, что оно – самое лучшее, но при этом можем опираться на воспоминания о предыдущих актах выбора, которые в настоящий момент могут казаться совершенными сознательно, хотя на самом деле могли таковыми и не быть. «Мы считаем, что поведение основано не на гедонистической целесообразности, а отчасти на опыте предыдущих действий – действий, подверженных влиянию абсолютно случайных ситуационных факторов, например погоды; но люди при этом интерпретируют их как отражение своих стабильных предпочтений». См.: *Ариэли и Нортон. Как действия создают, а не только открывают предпочтения* / «Направления в когнитивистике», 12, № 1, январь 2008. С. 16.

вкуса не столько сложна, сколько невозможна»\*. И все же я считаю, что вкусы можно объяснить. Можно определить, почему, каким образом у нас появились вкусы и что происходит, когда мы отдаляем предпочтение чему-то одному из великого множества.

Какое у вас любимое число? Если вы принадлежите к большинству, то ответите: «семь». Семь – опять же, на американском Западе – это как синий цвет, но только в числах. В серии проведенных в 1970-х годах исследований эти предпочтения так часто выбирались в паре, что психологи даже придумали «феномен синей семерки»\*\*, словно между ними существует какая-то связь. Забудем на время о цвете. Почему всем так нравится семерка?

Как и в большинстве случаев, ответ представляет собой целый узел культурно-образовательных навыков, психологических на-клонностей и внутренних качеств, находящихся под воздействием контекстного выбора. Самой простой причиной любви к семерке является ее популярность в культуре. Семь – «счастливое» число, потому что является «священным числом в полном смысле этого слова», как сказал один ученый, отмечая упоминания о нем «в Библии и талмудистской литературе»\*\*\*. Возможно, причиной тому служит особенность нашего мышления, в силу которой в кратко-временной памяти именно «волшебным» числом семь ограничива-ется способность к запоминанию сразу нескольких символов (с этим связано и количество цифр вашего телефонного номера)\*\*\*\*.

Но, может, дело в свойствах самой семерки? На просьбу назвать первое приходящее в голову число от одного до десяти люди чаще всего называют семь (на втором месте – три). Возможно, им хочется, чтобы выбор выглядел как можно более «случайным», это в силу

\* Стивен Бейли. Вкус: тайный смысл вещей. Нью-Йорк: Пантеон, 1991. С. 18.

\*\* См. Уильям И. Саймон и Луи Г. Примавера. Исследование «феномена синей семерки» среди детей младшего и среднего школьного возраста / «Психологические исследования», № 31, 1972. С. 128–130. Результаты исследования повторились в большом количестве других исследований; см.: Джуллан Пейсек и Роберт Уильямс. Замечания о «феномене синей семерки» среди учащихся старших классов мужского пола/ «Психологические исследования», № 35, 1974. С. 394.

\*\*\* Луи Якобс. Нумерованная последовательность как литературный прием в Вавилонском Талмуде / «Еврейский ежегодный альманах», № 7, 1983. С. 143.

\*\*\*\* Наиболее конструктивными исследованиями этой области была статья Джорджа Миллера «Волшебное число семь плюс-минус два: об ограничениях наших возможностей при обработке информации» / «Психологические исследования», № 63. С. 81–87.

неявной «математичности» и приводит к выбору числа семь. Размышление строится примерно так: «Один или десять? Ну, это чепречур очевидно. Пять? Еще чего, это четко посередине. Два? Четные числа вроде как менее случайны, чем нечетные, верно? Тогда нуль? А разве это число?» Как правило, семерка выглядит наименее связанный с другими числами и поэтому кажется более случайной: она стоит особняком, не вписываясь ни в какие схемы. Но, несмотря на все эти доводы, при смене контекста – задумайте любое число от шести до 22 – семерка внезапно сдает позиции, хотя влияние ее все же сохраняется: на первом месте теперь оказывается 17\*.

Каждый день по самым разным поводам нам приходится решать, почему одно нам нравится больше другого. Почему вы переключили радио на другую волну, когда поставили эту песню? Почему поставили «лайк» этому посту в «Фейсбуке» и не поставили вон тому? Почему взяли лимонад, а не диетическую «Колу»? С одной стороны, такого рода выбор – всего лишь мелкие бытовые детали общего процесса организации жизни сродни «выбору» завтрака: как сварить яйца, вкрутую или всмятку? Белый хлеб или черный? Сосиски или бекон? Сколь мелкими кажутся эти детали – но вы совершенно точно почувствуете недовольство, если что-то будет не так. С другой стороны, эти предпочтения могут трансформироваться во всеобъемлющие и сидящие глубоко внутри вас вкусы, помогающие с самоопределением: «я люблю музыку кантри»; «я обожаю французскую речь»; «я не люблю фантастику».

Что касается причин озабоченности моей дочери «любимым–нелюбимым», существует небольшое исследование по данному вопросу\*\*. Слегка встревожившись, я обнаружил, что одно из редких упоминаний в научной литературе «любимых чисел» связано с обсессивно-компульсивным расстройством\*\*\*. Не прибегая к высоким теориям, несложно угадать, что «любимое–нелюбимое» – это простой и не требующий особых затрат способ приобретения отличительного признака, способ самоутверждения в окружающем мире

\* См., например, URL: <http://scienceblogs.com/cognitivedaily/2007/02/05/is-17-the-most-random-number/>

\*\* В теории доказано, что выражение собственных предпочтений и осознание степени их отличия от предпочтений других людей представляют собой ключевые шаги в развитии у детей одной из составляющих «понимания чужого сознания» – эмпатии.

\*\*\* *Карол Заремба Берг и др.* Форма оценки «Опросник по навязчивым состояниям Лейтона», версия для детей: нормирование по эпидемиологическим исследованиям / «Журнал Американской академии психиатрии детей и подростков». Т. 27, № 6, ноябрь 1988. С. 759–763.