

# **Содержание**

Предисловие.....	9
Введение.....	13
<b>Глава 1</b>	
Фундаментальная ошибка атрибуции .....	20
<b>Глава 2</b>	
Социальное доказательство .....	30
<b>Глава 3</b>	
Отрицательное социальное доказательство ....	39
<b>Глава 4</b>	
Своеобразие .....	46
<b>Глава 5</b>	
Привычка.....	52
<b>Глава 6</b>	
Боль оплаты.....	60
<b>Глава 7</b>	
Опасность заявленных данных .....	69

[<>>](http://kniga.biz.ua)

<b>Глава 8</b>	
Настроение.....	<b>78</b>
<b>Глава 9</b>	
Относительность цены .....	<b>84</b>
<b>Глава 10</b>	
Эффект первичности.....	<b>92</b>
<b>Глава 11</b>	
Теория ожидания.....	<b>98</b>
<b>Глава 12</b>	
Предвзятость подтверждения .....	<b>105</b>
<b>Глава 13</b>	
Самоуверенность .....	<b>113</b>
<b>Глава 14</b>	
Принятие желаемого за действительное .....	<b>119</b>
<b>Глава 15</b>	
Медиаконтекст.....	<b>130</b>
<b>Глава 16</b>	
Проклятие знания.....	<b>137</b>
<b>Глава 17</b>	
Закон Гудхарта.....	<b>144</b>
<b>Глава 18</b>	
Эффект оплошности .....	<b>151</b>
<b>Глава 19</b>	
Проклятие победителя.....	<b>160</b>
<b>Глава 20</b>	
Сила группы .....	<b>168</b>

<b>Глава 21</b>	
Эффект Веблена.....	<b>173</b>
<b>Глава 22</b>	
Кризис воспроизводимости результатов.....	<b>179</b>
<b>Глава 23</b>	
Вариативность .....	<b>186</b>
<b>Глава 24</b>	
Эффект коктейльной вечеринки.....	<b>192</b>
<b>Глава 25</b>	
Дефицит .....	<b>200</b>
Этичность.....	<b>208</b>
Заключение.....	<b>215</b>
Литература.....	<b>218</b>
Рекомендуемая литература .....	<b>226</b>
Благодарности .....	<b>232</b>

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

# Предисловие

## О чем эта книга

«Фабрика выбора» — рассказ о том, как открытия в области науки о поведении могут использоваться в рекламном бизнесе. Поведенческая наука, изучающая механизмы принятия решений, важна для всех, кто работает в сфере рекламы, поскольку доступно объясняет, почему покупатель выбирает тот или иной продукт.

Людям ежедневно приходится принимать слишком много решений. У них просто нет достаточного количества времени или энергии, чтобы скрупулезно и логически подходить к обдумыванию каждой проблемы. Вместо этого они применяют упрощенные методы, позволяющие принимать решения как можно более быстро. Но ускоренный выбор может обусловить ошибки восприятия. Такие ошибки — предубеждения, стереотипы, предрассудки и т. п. — и являются главной темой книги.

Если рекламодатели будут знать об этих ошибках, свойственных восприятию потребителей, и учитывать их при создании своей продукции и коммуникаций, то смогут использовать эти знания с выгодой для себя. Они получат возможность работать с рациональным в человеческой природе, вместо того чтобы непродуктивно бросать ей вызовы.

Некоторые успешные бренды, включая Apple и Volkswagen, используют науку о поведении, но таких компаний очень мало. Вам же эта наука поможет получить преимущество перед конкурентами.

Наука о поведении выявила невероятно широкий, постоянно растущий диапазон ошибок восприятия. Это означает, что в основе любой вашей коммуникационной проблемы обычно лежит соответствующая ошибка, с которой следует разобраться. Эта книга не является нудным списком всех ошибок восприятия, выявленных благодаря науке о поведении. Я сфокусировался на 25 наиболее распространенных тенденциях в рекламе. Зная о них, вы можете сделать свои рекламные кампании более эффективными.

## Для кого эта книга

«Фабрика выбора» адресована прежде всего тем, кто работает в сфере рекламы и маркетинга и представляет рекламное агентство либо отдельный бренд. Я расскажу вам, как применять поведенческую науку в своей профессиональной деятельности. Предприниматели или люди, просто желающие расширить свой кругозор, также найдут здесь много интересного.

## Структура

Книга разделена на 25 глав, в каждой из которых раскрывается специфика одной ошибки восприятия. Вы можете читать их по порядку, а можете изучать выборочно, без определенной системы — так, как вам больше нравится. Мы будем наблюдать за действиями и решениями одного

и того же человека в течение дня. Каждая глава начинается с короткого рассказа, подробно объясняющего, почему герой поступил так, а не иначе. Его решения могут быть случайными, вроде того, какое пиво выбрать в баре, либо осознанными — например, кого из соискателей взять на работу после собеседования. Человек, за которым мы будем следовать на протяжении дня, должен заинтересовать вас: это вы.

Я объясню, почему вы приняли именно такое решение, указав на определенную ошибку восприятия, и расскажу, как существование данного явления подтверждается наукой и реальной жизнью. Эти свидетельства более надежны, чем те, что лежат в основе многих теорий, влияющих на решения рекламистов. Они представляют собой признанные в научном сообществе результаты экспериментов, проведенных ведущими мировыми учеными, такими как нобелевские лауреаты Даниэль Канеман и Герберт Саймон или психологи Эллиот Аронсон и Леон Фестингер.

Некоторые подробности экспериментов будут вам особенно полезны, поскольку о них мало кому известно и, вооружившись этими знаниями и применив их на практике, вы сможете получить преимущества перед конкурентами.

Я также расскажу о своих собственных экспериментах в этой сфере. Они являются мостом между наукой и практикой и доказывают, что наука о поведении на сегодняшний день является весьма актуальной и на нее можно опираться как в ситуациях, связанных с торговлей, так и в иных обстоятельствах.

Самое важное: объяснение того, как применять эти знания, составляет основную часть каждой главы. С помощью поведенческой науки вы сможете лучше понять и привлечь свою целевую аудиторию, а развитие интернет-рекламы означает, что стало проще и дешевле тестировать новые подходы и следить за успешностью их внедрения.

Надеюсь, книга повысит интерес читателей к науке о поведении. В конце вы найдете рекомендации для дальнейшего чтения и также ссылки на все изученные мной труды. А так как эта сфера все время развивается, я также буду добавлять на свою страницу @rshotton в Twitter ссылки на все интересные новые исследования.

# **Введение**

## **Как открытия в области социальной психологии повышают эффективность рекламы**

Салон душного черного такси, ползущего вдоль Оксфорд-стрит, не слишком подходит для озарений. Тем не менее именно там изнуряюще жарким днем 2005 г. я прочитал историю, которая коренным образом изменила мои представления о рекламе.

Речь шла о Китти Дженовезе. Ее убийство и исследования, на которые данная трагедия подвигла психологов, убедили меня, что наука о поведении могла бы расшевелить рекламу.

История Китти представляется весьма печальной. В 3:20 утра 13 марта 1964 г. Дженовезе сделала первые несколько шагов из той сотни, которые было нужно пройти от автомобиля до входа в ее квартиру в Кью-Гарденс, Нью-Йорк. К несчастью, когда Китти шла по зеленой, обсаженной деревьями улице, ее заметил серийный убийца. Уинстон Мозли, 29-летний отец двоих детей, следовал за женщиной до тех пор, пока всего в нескольких ярдах от ее дома не всадил своей жертве нож в спину.

Одного этого нападения было бы недостаточно для того, чтобы шокировать жителей Нью-Йорка: в конце концов,

в том году от рук убийц погибли 636 человек. Но то, что предшествовало убийству, потрясло город настолько, что изданию *The New York Times* пришлось посвятить этому событию первую страницу. Согласно газете:

«...в течение более чем 30 минут 38 уважаемых законопослушных жителей района Квинс наблюдали за тем, как убийца преследовал, а потом заколол ножом женщину, трижды атаковав ее в Кью Гарденс. Два раза звук их голосов и внезапные вспышки света, включенного в спальнях, отпугивали убийцу, мешая завершить начатое. Каждый раз он возвращался, выслеживал Китти и снова наносил удар ножом. Никто не вызывал полицию; один свидетель позвонил после того, как женщина была уже мертва».

Предполагаемое равнодушие свидетелей возмутило ньюйоркцев. Почему никто не вмешался? Хотя многое из того, о чем говорилось в статье, позднее было опровергнуто, эта история вызвала интерес двух психологов — Бибба Латане и Джона Дарли. Они задались вопросом: правильно ли комментаторы интерпретировали случившееся? Может быть, никто из нескольких десятков свидетелей не вмешался именно потому, что свидетелей было так много?

Латане и Дарли провели следующие несколько лет, проверяя свою гипотезу. Я буду рассматривать их результаты более детально при обсуждении так называемого эффекта коктейльной вечеринки, сейчас же достаточно отметить, что ученые доказали: чем больше число тех, от кого можно ждать помощи, тем меньше вероятность того, что хотя бы один человек вмешается. Они определили это размывание ответственности как *эффект свидетеля*, однако иногда его называют *синдромом Дженоэзезе*.

## Практическое применение

Меня поразило, что эти исследования имели прямое отношение к проблеме, над которой я тогда работал. В то время я занимался разработкой планов использования средств рекламы, и одним из моих клиентов была Национальная служба здравоохранения Великобритании (NHS) с ее рекламной кампанией «Сдай кровь». NHS регулярно заявляла о недостатке донорской крови в стране и призывала всех сдавать кровь, но ее усилия ни к чему не приводили. Если психологи были правы, получалось, что попытки службы здравоохранения обратиться как можно к большему числу доноров наталкивались на эффект свидетеля.

*Возможно, нужно было сделать призывы более конкретными?*

К счастью, команда рекламного агентства, работавшего над проведением кампании, была открыта предложениям. Коллектив под руководством Чарли Сноу согласился протестировать цифровую запись, созданную для определенного региона. Это означало, что речь шла уже не о том, что «не хватает доноров крови по всей Великобритании, пожалуйста, помогите», а о том, что «запасы донорской крови истощаются в Базилдоне (или Брентвуде, или Бирмингеме), пожалуйста, помогите».

Спустя две недели кампания дала результаты. Доноров стало на 10% больше. Простая осведомленность об ошибке восприятия, выявленной 40 лет назад, способствовала успеху современной рекламной кампании.

Для меня это стало открытием.

Я окончил Оксфордский университет шестью годами ранее и с тех пор игнорировал академические знания, полагая, что научные исследования не имеют никакого отношения к практическому, коммерческому миру рекламы. Но я ошибался. Что могло в большей степени относиться

к рекламе, призванной влиять на решения потребителей, чем изучение причин принятых решений? Как говорит Рори Сазерленд, вице-председатель Ogilvy & Mather Group\*:

«Эта дисциплина обеспечивает крепкую, интеллектуальную связь между пониманием человеческой натуры и знанием того, как делать деньги».

Вы же не станете доверять доктору, не сведущему в физиологии, или инженеру, понятия не имеющему о том, что такое физика. Основываясь на своем более чем 12-летнем опыте, могу сказать, что браться за работу с рекламодателем, который ничего не знает о поведенческой науке, — верх легкомыслия.

Одно из наиболее замечательных открытий, сделанных мной, — огромное разнообразие ошибок восприятия в этой сфере. Единой, большой теории, подкрепляющей положения науки о поведении, не существует. Но есть внушительная коллекция стереотипов, предубеждений и предрассудков, и это дает вам два преимущества. Во-первых, какая бы задача ни стояла перед вами, скорее всего, существует соответствующая ошибка восприятия, которую можно использовать. Во-вторых, вы уже не станете подгонять свою задачу под находящееся на поверхности решение вместо того, чтобы действовать наоборот.

## Однако эффективно и актуально

Наука о поведении дает ответы на многие сложные вопросы рекламного бизнеса, но сделанные благодаря ей открытия важны сами по себе. Дисциплина базируется

---

\* Британское агентство по рекламе, маркетингу и связям с общественностью. — Если не указано иное, здесь и далее прим пер.

на экспериментах, проведенных некоторыми из наиболее авторитетных ученых нашего времени, такими как нобелевские лауреаты Даниэль Канеман, Герберт Саймон и Роберт Шиллер.

Эта научно обоснованная теория контрастирует со многими маркетинговыми концепциями, базирующимиися на казусах или традиции. Байрон Шарп, преподаватель маркетинговых наук в Университете Южной Австралии, весьма критически отнесся к тому, что маркетологи полагаются на непроверенные предположения. Он сравнил эту ситуацию со средневековыми сторонниками кровопускания, которые избегали экспериментов:

«Маркетология — настолько молодая наука, что было бы самонадеянным полагать, будто мы досконально ее знаем или овладели хотя бы базовыми знаниями.

Можно провести аналогию с медициной. Веками эта благородная профессия привлекала лучшие умы в обществе, людей, наиболее образованных. Однако на протяжении двух с половиной тысячелетий эти специалисты с энтузиазмом и повсеместно применяли кровопускание (в целом бесполезное и часто губительное “лечение”) и учили ему других. Только совсем недавно, около 80 лет назад, профессиональные медики взяли на вооружение прямо противоположную процедуру, и в наше время переливание крови спасает множество жизней каждый день. Маркетологи действуют почти как средневековые доктора — работая с жизненным опытом, впечатлениями и мифологическими объяснениями».

Так как наука о поведении основывается на экспериментах, вам не стоит принимать на веру изложенные в данной книге идеи. Методика анализа каждой ошибки восприятия находится в открытом доступе, и вы можете

проверить, будет ли она работать с вашим брендом. Я потратил последние 12 лет, тестируя существующие ошибки восприятия для того, чтобы определить, как лучше всего они могут использоваться разными брендами. И результаты этих тестов — как раз то, о чем мне хотелось бы вам рассказать в этой книге.

## Конкурентное преимущество

Несмотря на значимость и надежность поведенческой науки, ее открытия не всегда применяются в маркетинге.

Рассмотрим эффект *плацебо*. Когда пациент ожидает, что лекарство подействует, оно подействует, даже если в препарате нет активных ингредиентов. Одной из самых любопытных сторон эффекта плацебо является то, что его могут значительно усилить практически несущественные детали, такие как цена, размер, вкус и даже цвет таблетки.

Антон де Кран, клинический эпидемиолог из Амстердамского университета, тщательно проанализировал результаты 12 исследований и обнаружил, что красные болеутоляющие таблетки оказывали гораздо более сильное действие, чем синие. Это можно объяснить ассоциацией, которая обусловлена культурными традициями и возникает в отношении каждого цвета: красный предполагает мощь и силу, а синий напоминает о небе и море и тем самым успокаивает. Для болеутоляющего средства сила имеет более важное значение, чем спокойствие.

Аналгетики — высокодоходный рынок. Согласно Euromonitor\*, £614 млн было потрачено на анальгетики в Великобритании в 2016 г. Однако многие препараты не способны вызвать эффект плацебо. Почему-то многие

---

\* Euromonitor International — глобальная база данных рыночных исследований.

## ВВЕДЕНИЕ

бренды упускают из виду возможность усилить действие лекарства за счет незначительного изменения дизайна.

Частичная причина того, что исследования в области поведенческой науки игнорируются, состоит в том, что рекламодатели часто спрашивают потребителей напрямую об их мотивации. Подобный ход кажется вполне логичным, однако он основывается на предположении, будто слова потребителей соответствуют их действиям. К сожалению, как мы будем видеть на протяжении всей книги, такое происходит не всегда. По словам психолога Нью-Йоркского университета Джонатана Хейдта, ум считает себя Овальным кабинетом, но на деле это пресс-служба.

Не многие потребители признают, что вряд ли помогли бы незнакомцу, если с такой просьбой одновременно обратились бы и к другим людям, или что их головная боль прошла бы быстрее, выпей они пилюлю другого цвета. Когда мы видим, как потребители ведут себя на самом деле, становится очевидным, что мы находимся под влиянием множества нюансов.

То, что предприятия не принимают в расчет науку о поведении, плохо для них, но хорошо для вас. Это означает, что, опираясь на результаты исследований, вы получите конкурентное преимущество. Так что давайте перейдем к тому, что необходимо узнать.

## Глава 1

# Фундаментальная ошибка атрибуции

**Почему целевой контекст нужен брендам так же, как и целевая аудитория**

Вы хлопаете входной дверью вашего дома и бредете к машине, которая из-за отсутствия парковки во дворе стоит в паре километров от дома. По пути к автомобилю вы замечаете нищего, присевшего у какого-то порога. Поток спешащих пассажиров из пригорода течет, не останавливаясь. Вы видите, как мужчина в костюме из ткани в тонкую полоску, скорее всего, предприниматель, ускоряет шаг и отводит от бродяги взгляд. «Господи, люди сегодня такие эгоисты», — думаете вы. Вы шарите в карманах в поисках мелочи для бездомного. Но у вас есть только одна купюра, так что вы тоже идете быстрее и тоже отводите взгляд.

Ваше предположение об эгоизме того бизнесмена является примером фундаментальной ошибки атрибуции — когда значимость личности преувеличивается и недооцениваются причины того или иного поведения. Вы осудили действия бизнесмена, ориентируясь на его личность больше, чем

на такие изменчивые факторы, как его настроение, занятость или склад ума. Это распространенная ошибка, и она серьезно влияет на то, что мы думаем об определении объектов своей коммуникации.

## Классический эксперимент

В 1973 г. психологи Принстонского университета Джон Дарли и Даниел Батсон опубликовали работу под названием «От Иерусалима до Иерихона». Этот знаменательный труд продемонстрировал, как, казалось бы, случайные контекстуальные факторы оказывают существенное, но недооцененное влияние на поведение.

Ученые попросили 40 будущих католических священников заполнить анкеты и объяснить, почему они выбрали профессию церковнослужителя. Тем самым удалось выяснить, что именно двигало студентами — желание помогать другим или же стремление обеспечить собственное спасение. После этого психологи предложили семинаристам провести пятиминутную беседу на заданную тему. Так как комната, в которой они находились, была недостаточно просторной, студентов, предварительно снабдив картой, отправляли в здание, находившееся в нескольких минутах ходьбы. Перед уходом испытуемым сообщали, сколько времени у них оставалось до начала встречи. Трети студентов сказали: «Ой, вы опоздали. Вы должны были появиться там несколько минут назад. Но ассистент вас ждет, так что поторопитесь». Тем самым были созданы условия сильной спешки.

Вторую треть, помещенную в условия средней спешки, предупредили: «К вашему приходу готовы, направляйтесь туда». И последней трети, находящейся в условиях низкой спешки, сказали: «У вас будет несколько минут перед началом беседы, но вы можете идти прямо сейчас. Если вам придется подождать, то недолго».

Таким образом студенты были произвольно и по отдельности помещены в различные условия.

Пока участники спешили или спокойно шли к своей цели, они проходили мимо помощника психологов. Человеку, казалось, было плохо: он сидел в дверях скорчившись, с опущенной головой и закрытыми глазами, стонал и кашлял. В этом заключался смысл эксперимента. Кто из студентов остановится и окажет помощь?

## Сила ситуации

В итоге остановились 40% участников эксперимента. В качестве основной детерминанты выступало то, насколько сильным было давление времени. В условиях сильной спешки остановились около 10% — в сравнении с 43 и 63%, находившимися в условиях соответственно средней и низкой спешки. Что же касается личностных качеств, то они практически не играли роли. Ни для какой шкалы измерения не имела значения причина, по которой тот или иной студент выбирал религиозную карьеру. Ситуация, а не личность определяла поведение.

*Применимы ли эти исследования 50 лет спустя?*

Многое изменилось с тех пор. Пинта пива тогда стоила 14 пенсов, Smash Marcians рекламировали пюре быстрого приготовления, а Тим Бернерс-Ли, изобретатель Всемирной паутины, еще учился в школе. Но наши базовые принципы остаются прежними. Как сказал один из наиболее креативных деятелей в области рекламы XX в. Билл Бернбах,

«для того, чтобы развились человеческие инстинкты, понадобились миллионы лет. Еще миллионы потребуются для того, чтобы наши инстинкты стали другими.

Сейчас модно говорить о том, что человек меняется. Специалист по коммуникации должен быть уверен в человеке неизменном, с его страстным стремлением выжить, вызывать восхищение, быть успешным, любить, заботиться о самом себе».

Но различные агентства все еще продолжают распространять миф о том, что потребители радикально изменились.

Почему?

Чаще всего это обусловлено стремлением к выгоде. Согласно Бобу Хоффману, выдающемуся автору книги «Маркетологи — с Марса, потребители — из Нью-Джерси» (Marketers Are From Mars, Consumers Are From New Jersey),

«чем больше им удастся убедить нас, что все меняется и что они нужны нам для толкования перемен, тем дольше они будут работать. Так что они завалили нас завышенными требованиями и жуткими предостережениями, которые обеспечивают им внимание и ощущимую прибыль от возрастающего числа зрителей/слушателей/читателей».

Но не стоит принимать его слова слишком близко к сердцу. На протяжении этой книги я продемонстрирую неизменную природу людей. Для этого я повторю или разовью многие классические эксперименты и докажу, что они все еще в ходу сегодня.

## Мы постоянно недооцениваем контекст

Эксперимент Дарли доказал, что в конкретной ситуации контекст оказывается важнее личности как таковой.

Однако, прогнозируя будущие события, люди, как правило, не учитывают этот фактор.

Лора Маклин и я провели мыслительный эксперимент с 433 участниками. «Представьте, — сказали мы, — упавшего на улице человека, который, вероятно, нуждается в помощи. Как вы думаете, кто остановится: тот, кто заботлив, но торопится, или тот, кто не настолько участлив, но имеет запас времени?»

Никто и близко не подошел к правильному ответу. 81% думал, что выше вероятность того, что на помощь придут спешившие. Только 19% выбрали тех, у кого больше времени. Абсолютная противоположность результатам эксперимента Дарли.

Почему мы недооцениваем контекст как движущую силу поведения? Возможно, потому, что таким образом повышаем свою самооценку: приятно верить, что являешься образцом рациональности. Кому же захочется признавать, что он действует под влиянием внешних сил?

Если бы эксперимент Дарли был единственным исследованием, показавшим, что люди преуменьшают значимость контекста, то тогда стоило бы с осторожностью относиться к его выводам. Однако такие же результаты были получены в ходе других исследований, самое известное из которых провел Ли Росс, профессор социальной психологии в Стенфордском университете. Он пригласил 36 студентов для участия в тесте; половина была произвольно выбрана на роль опрашивающих, а остальные должны были отвечать. У первых было по 15 минут на то, чтобы придумать десять каверзных вопросов на любую тему, а вторым затем следовало дать на эти вопросы как можно более точный ответ. Как ожидалось, большинство делали все возможное для того, чтобы ответить на сложные вопросы. Под конец участники должны были оценить общие знания друг друга. Отвечавшие оценили знания интервьюеров значительно выше, чем те оценили знания «экзаменуемых». Обе

стороны по ошибке связали успех или неудачу собеседника с личными качествами, а не с особенностями ситуации.

## Как применять этот эффект

### *1. Исследуйте часто и помалу*

Для проведения нашего мыслительного эксперимента Лора и я использовали Google Surveys. Один вопрос, адресованный национально-репрезентативной выборке, стоит около £7 за человека, и данные обычно поступают в течение дня или двух. Подобные технологии — находка для брендов. Больше не нужно ограничивать исследования рамками больших проектов, осуществляемых один раз в год. Полученные результаты можно использовать для решения ежедневных проблем, с которыми слишком часто сталкиваются маркетологи.

### *2. Отвлекаются те, кто спешит*

Студенты, которые во время эксперимента спешили, были в меньшей степени склонны к оказанию помощи. Психологи из Принстона решили, что одной из причин было «сужение когнитивной карты» — формулировка, позаимствованная у психолога Калифорнийского университета в Беркли Эдварда Толмана.

Согласно Дарли,

«в беседе после эксперимента почти все наши семинаристы из “спешащей” группы, подумав немного, говорили, что замечали человека, вероятно, нуждавшегося в помощи. Но, похоже, они не осознавали этого, находясь с ним рядом».

Они были настолько сосредоточены на давивших на них обязательствах, что не могли в полной мере обрабатывать другую информацию. Бывает, что невнимательность является преимуществом, например тогда, когда нужно переубедить тех, кому не нравится ваш бренд, и мы рассмотрим такие случаи, обсуждая теорию ожидания. Тем не менее рекламодателям стоит считать приоритетной именно внимательную аудиторию. Самый простой урок, который можно извлечь из данного эксперимента, заключается в том, что следует избегать общения с человеком, когда он спешит.

Следует избегать общения с человеком, когда он спешит.

Этот принцип подкрепляется экспериментом, который был проведен в 2008 г. CBS Outdoor и крупной исследовательской компанией TNS и удачно назван «Вспомнить всё». Для опроса они собрали 290 человек с улицы. Некоторых сразу привели в комнату для интервью через коридор, увешанный рекламными объявлениями. Других перед этим на три минуты поместили в полную постеров комнату для ожидания. В ходе беседы респондентов попросили перечислить увиденные рекламные материалы. Разница в ответах тех, у кого было три минуты, и тех, у кого было три секунды, оказалась невероятной. По сравнению с последними участники опроса, у которых было больше времени, чтобы рассмотреть рекламу, назвали в шесть раз больше рекламы, в четыре раза лучше запомнили детали и в рекордные 14 раз чаще правильно вспомнили название бренда.

Результаты «Вспомнить всё» зависели от времени, в течение которого рассматривалась реклама. Однако, если

что-то находится на виду, совсем необязательно, что это заметили. Используя метод айтрекинга, или окулографии, компания Lumen Research оценила влияние времени просмотра рекламы на ее запоминаемость. Специалисты проанализировали 100 233 показа текстовых объявлений и выяснили, что если реклама демонстрируется меньше одной секунды, то вспомнить ее в состоянии только 25% испытуемых, если же рекламу можно видеть в течение периода длительностью от одной до двух секунд, восстановить ее в памяти оказываются способны 45%. Основатель компании Майк Фоллет заявляет, что рекламодатели должны стремиться к тому, чтобы их реклама была видна по меньшей мере одну секунду. Это кажется задачей, которую легко выполнить. Однако дальнейшие данные от Lumen Research свидетельствуют: большая часть интернет-рекламы не соответствует этому требованию. Исследователи изучают группу из 300 человек, согласившихся установить айтрекинговое обеспечение на своих компьютерах. Таким образом Lumen может мониторить, как долго люди видят рекламу в процессе обычного поиска и просмотра информации в Сети. После анализа 53 962 показов обнаружилось, что пользователи видят дольше одной секунды лишь 4% рекламы. Рекламодатели не могут сделать так, чтобы их онлайн-реклама оставалась на экране монитора по меньшей мере секунду. Им следует искать домены и форматы, которые обеспечивают длительное время просмотра. Например, есть шестикратный разрыв в средней продолжительности периода, в течение которого рекламное объявление можно видеть на крупных сайтах. Согласно компании Lumen, особенно долго реклама отображается на сайтах национальной прессы.

Различие в длительности времени показа рекламных объявлений говорит о том, что рекламодателям нужно пересмотреть их стратегию покупки СМИ. В настоящий момент стандартным критерием является цена за тысячу

просмотров рекламы в интернете — но данные Lumen должны заставить рекламодателей подумать о том, что лучше вкладывать деньги в затрачиваемое на просмотр время.

### *3. Учитывайте не только целевые аудитории, но и целевые контексты*

Самый важный результат этого эксперимента состоит в том, что ситуативные факторы часто оказывают больше влияния на поведение, чем личность. Это подрывает одно из самых глубоких убеждений рекламщиков — что бренды должны выявить ядро целевой аудитории и затем сфокусировать на нем свои коммуникационные усилия. Эксперимент показывает, что бренды должны сосредоточиться на целевых контекстах в неменьшей мере, чем на целевых аудиториях. В этой книге мы посмотрим, как контексты определяют определенные типы поведения.

### *4. Не думайте, что вы знаете правильный контекст*

Эксперимент Дарли завершился примечательным образом. Вспомните, как психологи попросили студентов обсудить определенные темы. Я не упомянул о том, что одной половине участников предложили в качестве темы притчу о добром самаритянине, а другой — работу, которая наилучшим образом подошла бы выпускникам. В притче говорится о путешественнике, которого ограбили, избили и бросили умирать на дороге из Иерусалима в Иерихон. Мимо поочередно прошли трое: священник, левит и самаритянин. Первые двое, к сожалению, проигнорировали бедолагу, и только самаритянин остановился.

Как студенты религиозного учебного заведения, респонденты должны были хорошо знать эту притчу. «Мне трудно

представить, — сказал Дарли, — контекст, в котором нормы помощи попавшим в беду окажутся более актуальными, чем они важны для человека, размышляющего над притчей о добром самаритянине». Было бы резонно ожидать, что те, кому следовало говорить о добром самаритянине, вероятнее всего, остановились бы. Но ничего подобного не произошло. Тема беседы ни на йоту не добавила различий.

Контекст — ключевой фактор, но важно, что он не всегда очевиден. Нам следует подвергать наши гипотезы простым проверкам для того, чтобы увидеть, каков будет эффект от нашего бренда на рынке. Как сказал нобелевский лауреат Ричард Фейнман,

«не имеет значения, насколько прекрасна ваша теория, не важно, насколько вы умны. Если теория противоречит результатам экспериментов, значит, она неверна».

Одна из концепций социальной психологии, которая и красива, и поддержана большим количеством экспериментально полученных данных, связана с социальным доказательством. И это то, о чем мы будем говорить дальше.

## Глава 2

### Социальное доказательство

#### Почему популярные бренды продолжают набирать популярность

Вы ведете автомобиль, и вдруг замечаете кучку пешеходов, уставившихся на дерево. Вы вертите головой, пытаясь обнаружить причину волнения. Бродячая кошка, может быть? Или, возможно, дерево вот-вот упадет? Прежде чем вам удается выяснить в чем дело, меняется сигнал светофора и вы трогаетесь с места.

Вы подверглись влиянию социального доказательства, заинтересовавшись каким-либо событием только потому, что остальные это сделали. Такая модель поведения была впервые выявлена в 1935 г. Музфером Шерифом, одним из основателей современной социальной психологии.

Если вас заинтересовала работа Шерифа, обратите внимание на исследование, проведенное Робертом Чалдини, в большей степени касающееся маркетологов. Чалдини, профессор психологии и маркетинга в Университете штата Аризона, убедил сеть американских отелей изменить надпись на карточках, оставляемых в каждом номере и содержавших просьбу использовать полотенца

повторно. Он создал три различных вида сообщений. Первое, его контрольное сообщение, в котором говорилось о выгоде для окружающей среды, нашло отклик у 35% гостей отеля. В призыве, основанном на социальном доказательстве, просто сообщалось о том, что большинство людей используют свои полотенца повторно. Эта версия, лишенная какого-либо рационального обоснования, повысила частоту выполнения просьбы еще на 26%. Впечатляющий рост, особенно когда он не потребовал дополнительных затрат.

Большинство маркетинговых кампаний достигают куда более скромных результатов.

## Влияет ли эта ошибка восприятия на бизнес?

Недавний эксперимент, который я проводил, предполагает, что социальное доказательство применимо где угодно. Я показал 300 респондентам изображения фальшивого пивного бренда и сказал, что он запускается в Великобритании. Одной половине рассказали об ингредиентах, а другой поведали ту же историю, только добавили, что это самое популярное пиво в Южной Африке. Во второй группе оказалось вдвое больше человек, захотевших попробовать пиво.

Мы с Ричардом Клеем проверили эффективность социального доказательства в баре. Пивоварня Sanopy в Южном Лондоне согласилась поместить на своем баре короткую надпись, сообщавшую о том, что портер оказался самым продаваемым элем на этой неделе. Как следствие, продажи выросли в 2,5 раза по сравнению со средними продажами на неделе. Когда мы изучили колебания в недельных продажах, то обнаружили двойное увеличение продаж портера. Реальный эксперимент вроде этого является идеальной

возможностью проверить действие предрассудка в вашей сфере, так как избавляет вас от подозрений, что подобного рода предвзятое отношение формируется лишь в лабораторных условиях.

## Как применять этот эффект

### 1. Сообщите о популярности

Самый простой подход — четко заявить о популярности своего товара. Так поступают многие известные бренды. В ходе своей заметной и продолжительной рекламной кампании Whiskas утверждала: «Восемь из десяти владельцев кошек сказали, что их питомцы предпочитают его [то есть корм Whiskas]». К сожалению, после жалобы, поданной в Управление стандартизации в области рекламы, эта формулировка стала менее лаконичной, но более точной: «Восемь из десяти выразивших свое предпочтение владельцев кошек, сказали, что их питомцы выбрали его».

Этот базовый прием можно также использовать в точках продаж, чтобы привлечь покупателей. В качестве примера приведем знаменитые вывески ресторанов McDonald's с указанием количества обслуженных клиентов: от 1 млн в 1955 г., когда Рэй Крок купил компанию, до 99 млрд в 1994-м.

### 2. Учитывайте требования

Лучшая тактика — утверждение популярности вашего бренда путем, который будет близок вашей аудитории.

Громогласные заявления о собственной популярности работают, но вы можете быть даже более эффективным, как это показано в следующей фазе эксперимента Чалдини. Он написал третье сообщение, в котором просил людей использовать свои полотенца повторно, потому, что большинство постояльцев, проживавших в этом номере, поступали именно так. Это подняло частоту вторичного использования полотенец до 49% — что означало увеличение контрольного значения на 40%. Чалдини настаивает, что последнее сообщение оказалось самым действенным, поскольку оно было наиболее уместным, что представляется по меньшей мере спорным: представьте, сколько более эффективных сообщений можно придумать, если опираться на подлинную релевантность.

Рекламодатели используют такой нестандартный подход весьма редко. На общем фоне выделяется, например, Costa — самая крупная сеть кофеен в Великобритании. Она рекламирует себя как сеть, популярную среди не просто обычных любителей кофе, а истинных ценителей напитка. Благодаря такому позиционированию реклама находит отклик у тех, кто считает себя знатоками. *The Guardian* сообщила, что это повысило продажи на 5,5%. Впечатляющий рост для зрелого бренда!

Лучшая тактика состоит в том, чтобы заявлять о популярности своего бренда, принимая во внимание особенности аудитории. Один способ — ориентироваться на регион, например, говоря, что ваша продукция пользуется особой популярностью в Манчестере. Другой подход — корректировать свои заявления в зависимости от издания, в котором вы публикуетесь. Если ваша реклама появляется в газете *The Guardian*, вы говорите о популярности среди ее читателей, но в *Daily Mail* вы будете ссылаться на читателей именно этого издания. Попробуйте смешать две аудитории — и вы, возможно, пожалеете.

*Если это так эффективно, то отчего так мало распространено?*

Результаты применения социального доказательства весьма впечатляющи — так как же объяснить тот факт, что это настолько редкая тактика? В тот день, когда я написал данную фразу, я мельком просмотрел *The Times* и нашел одно-единственное рекламное объявление, использующее социальное доказательство. Почему?

Основная причина состоит в том, что, когда бренды решают, какое сообщение опубликовать, они проводят опрос. Неизменно респонденты утверждают, что другие люди не оказывают на них никакого влияния, что они принимают свои решения самостоятельно. Обычно это означает конец большинства рекламных кампаний, основанных на использовании принципа социального доказательства.

Финальный виток в эксперименте Чалдини с полотенцами показывает, что бренды часто слишком спешат. Чалдини связался с группой студентов и спросил, какой из призывов многократно использовать полотенца кажется им более убедительным. Подавляющее большинство высказалось в пользу экологического сообщения. То есть результат этого опроса оказался противоположным тому, как на самом деле поступили люди. Наивные потребители вводят вас в заблуждение. Как сказал Дэвид Огилви, «люди не думают то, что они чувствуют. Они не говорят то, что думают, и не делают того, что говорят».

И рекламодатели все еще проводят опросы, как если бы их претензии были приняты за чистую монету. Большая часть денег, предназначенных для маркетинговых исследований, тратится именно на опросы. Единственный способ сделать исследование более эффективным — прекратить слушать, что говорят потребители, и начать смотреть, что они делают.

Говоря словами Марка Эрлса, автора «Стада»\*, «нам нужно извлечь уроки из антропологии и сфокусироваться на пространстве между людьми, а не на пространстве между их ушами».

Единственный способ сделать исследование более эффективным — прекратить слушать, что говорят потребители, и начать смотреть, что они делают.

### *3. Не думайте, что ваши достижения широко известны*

Еще одна причина состоит в том, что многие бренды предполагают, будто их популярность — всем известный факт. Маркетологи, ответственные за рекламу, хорошо знают о своей доле рынка, и слишком часто они ошибочно полагают, что покупатели тоже владеют этой информацией.

Но дело обстоит по-другому. Мы с Клэр Линфорд попросили 1003 потребителей назвать ведущий бренд в каждой из четырех категорий: автомобили, растворимый кофе, бочковое пиво и кофейни. Большинство опрошенных не дали правильных ответов относительно трех из данных четырех категорий. Особенно низкие показатели были у бочкового пива, где всего 24% знали, что Carling — пивной бестселлер британских пабов. Если вы популярны, не думайте, что люди в курсе ваших успехов, — кричите о них!

### *4. Думайте креативно*

Еще один барьер для применения социального доказательства: большая часть брендов не является лидерами рынка.

\* Эрлс М. Стадо: Как изменить массовое поведение, используя энергию подлинной человеческой природы. — М.: Эксмо, 2008.