

## 2. Чтение мыслей (потребителей) **Откровения бессознательного**

В истории New Coke скрывается ответ на вопрос, как, хотя бы отчасти, понять бессознательное потребителей. Откуда мы знаем, что исследование не сработало и принятое на его основе решение оказалось неверным? Из факта, что продукт выпущен и мы знаем его дальнейшую участь. Реальность, в отличие от отвлеченной умственной оценки, показала, что New Coke не может заменить Coca-Cola. Покупатели требовали вернуть им привычную колу. И несмотря на заявления об улучшенном вкусе, доля рынка New Coke упала до каких-то 3%.

Безусловно, существовало много других факторов, повлиявших на реакцию покупателей и обусловивших неудачу New Coke: стало модным критиковать перемены, массмедиа распространяли негативные отзывы, маркетинговую кампанию сочли «непонятной и неуклюжей». Однако все эти препятствия (не говоря уж о бесконечных остальных) могут вставать между любым абстрактным исследованием и реальным моментом покупки.

Конечно, живые тесты — испытания продукта в реальных условиях — не могут проводиться в национальных масштабах. Существуют разные уровни тестирования, начиная от замены определенных продуктов на полках одного магазина и до более сложных мероприятий. Да, спектр маркетинговых инструментов в этом случае ограничится масштабами испытания (не имеет смысла разрабатывать

телевизионную кампанию для поддержки тестовых продаж в одном-единственном магазине), а производство малых объемов продукции может стоить непропорционально дорого.

Чтобы проверить идею, надо запустить ее в реальные условия и понаблюдать, что произойдет (с достаточно безопасного расстояния). Как бы заманчиво ни было считать, что некую абстрактную концепцию можно представить большой или маленькой группе потенциальных клиентов и получить их безошибочную оценку, такое невозможно.

Поэтому сложность состоит в том, чтобы разработать подходящие тесты для проверки новых идей и альтернативных вариантов. Владельцам онлайн-магазинов особенно удобно оценивать, что происходит, когда они меняют на своих сайтах элементы дизайна или ассортимент товаров. Они могут даже пользоваться сплит-тестами, которые случайным образом перенаправляют их посетителей на различные версии сайта. Если опросить покупателей, они никогда не скажут, что хотят ограничить свой выбор, а если вы уберете некоторые товары, они вряд ли радостно заявят, что оставшихся вполне достаточно. И все же именно к такому выводу пришел один мой клиент, владелец магазина. Когда он убрал из торгового зала все лишнее, люди стали проводить там больше времени, лучше ориентироваться в товарах и более высоко оценивать каждый из них.

Еще одно преимущество живых тестов: на удивление часто что-то срabатывает совсем не по той причине, которую изначально предполагали. В этом случае идея, которая категорически не понравилась покупателям в ходе опроса, может сработать благодаря побочным эффектам, которые они сначала не заметили. Психолог, исследователь торговой среды Пако Андерхилл вспоминает, как однажды его попросили провести анализ выкладки товаров в супермаркете для одного производителя газированных напитков. Когда он приехал в магазин, товары были свалены в кучу на полу, а не расставлены, как полагается.

Он попросил оставить все как есть, и после наблюдения за покупателями в течение дня обнаружил, что многие из них обращали внимание на валяющиеся товары — те, которые обычно стояли на фирменной стойке компании.

В моей практике был случай, когда клиент не мог изменить поведение покупателей в своем магазине, но мои советы натолкнули его на мысль о причине успеха конкурента: в том магазине был крайне удачный интерьер — правда, созданный специфическим из-за нехватки места. Он оказался прав, и тот магазин стал образцом для следующей перепланировки.

Малый бизнес сталкивается с такими «парадоксами» постоянно. Писатель и бизнес-консультант Дейв Лохани вспоминает об уроке, который он получил будучи в 1990-е годы владельцем магазина компьютерных комплектующих. Обычно он раскладывал детали по полкам так, чтобы покупатели могли легко найти то, за чем пришли. Но однажды опоздал к открытию и не успел рассортировать новый товар. Он увидел, что люди «будто с ума сошли», роясь в изобилии коробок в поисках того, что им нужно. Поскольку на товарах не было ценников, он предложил покупателям самим называть цену, и обнаружил, что она почти всегда оказывалась минимум на 25% выше обычной магазинной цены.

Когда-то я работал в отделе маркетинга одной сети ресторанов и отвечал за ассортимент напитков. Взглянув на показатели продаж и цифры себестоимости, я заметил что-то странное: пиво, закупочная цена которого была на 15% больше других, давало самую меньшую прибыль. Я предложил заменить то пиво другим, которое мы могли покупать на более выгодных условиях: его производитель изо всех сил старался привлечь нас к партнерству и потому уступал в цене. Директора, однако, сильно обеспокоились. Пиво, которое я предлагал заменить, было самым популярным в стране, и они попросили меня

сначала выяснить, как отнесутся к переменам клиенты. Несмотря на то что я также отвечал и за маркетинговые исследования, я настаивал, что нет никакого смысла их спрашивать. Ну какой вопрос мы могли задать?

«Хотите ли вы, чтобы мы убрали из ассортимента ваше любимое пиво?»

Очевидно, что они ответили бы: «Нет».

«Что вы сделаете, если мы все-таки уберем его?»

«Пойдем в другое место!»

Опрос с легкостью заставил бы менеджмент отказаться от моего потенциально прибыльного решения. И не было никаких оснований считать, что кто-то приходит в наши рестораны исходя из того, какое пиво у нас представлено. Я убедил компанию испытать это сначала в одном регионе. Когда мы изменили ассортимент, объем продаж остался на том же уровне, но доходы значительно возросли за счет прибыли от замены дорогого пива более дешевым. Вскоре изменения без всяких проблем ввели во всех ресторанах сети.

Главная сложность живых тестов в том, чтобы не дать покупателям почувствовать, что именно испытывается, тем самым спровоцировав искусственную реакцию (она неизбежно возникает, когда людей от бессознательного восприятия неявно подталкивают к сознательной оценке предмета исследования). Даже когда нет возможности не вовлекать персонал, отношение которого к тестированию может передаваться клиентам, все равно этот подход намного предпочтительнее, чем опрос мнений. А если установить специальный параметр для контроля текущей ситуации, то вовлечение сотрудников (которое проявляется уже в том, что они знают о проводимом исследовании) можно затем учитывать как погрешность.

Очень важно тщательно анализировать результаты живых тестов. Рациональная идея — мол, если покупателей познакомить с товаром,

который им нужен, и назначить привлекательную цену, то они станут покупать его, — чаще всего терпит крах. Если у вас продукт, с которым покупатель станет после покупки «общаться» не прилюдно, — например, банка консервированной фасоли, — достаточно провести тест в одном магазине. Множество людей ежедневно покупают продукты в одном супермаркете и приберегают свой неосознанный «интерес» к консервированной фасоли до самого момента покупки. Если, наоборот, ваш продукт чаще потребляется в присутствии окружающих — как напиток, например, — тогда надо посетить несколько баров за определенный промежуток времени и посмотреть, как его пьют, чтобы понять, тестировать его или нет. Также, если продукт покупают при первой с ним встрече, он имеет больше шансов на успех в долгосрочной перспективе, когда клиенты с легкостью повторяют покупку. Если же, оказавшись в другом торговом центре, они примутся за старое и снова автоматически купят другой продукт, то мало надежды, что они захотят продолжать знакомство и привыкать к вашему товару и бренду.

Тестирование продуктов, услуг и концепций маркетинговых коммуникаций вживую — единственный способ оценить реакцию покупателей (фактически — краткую версию полномасштабного запуска). Безусловно, это может быть дорого. И все же, учитывая роль бессознательного в поведении покупателей, значимость обстановки, окружения и образа мышления, проблемы стандартных исследований, искажения самоанализа и искусственные умозаключения, живые тесты в любом случае эффективнее всех остальных. Внимательно наблюдая, как реагируют на тест клиенты, можно получить настоящие откровения.

В некоторых видах бизнеса слабость потребительских опросов видна сразу: книгоиздатели, производители компьютерных игр, теле- и киноиндустрия выпускают на рынок бесчисленные продукты,

которые терпят фиаско. Разве нельзя было узнать перед запуском, что думают о них потребители, сэкономить время и деньги на производстве?! Конечно, можно. Но есть причина, по которой издатели не отправляют на маркетинговое исследование каждую рукопись, которая к ним попадает: они понимают, что не существует способа точно предсказать, что станет успешным, а что нет.

Сегодня многие компании согласовывают свои планы с результатами опросов, которые могут с легкостью загубить хорошую идею и одобрить слабую. Но зная о недостатках опросов и преимуществах живых тестов, компании получают шанс пересмотреть свой подход к разработке тестов.

Я уже упоминал, что многие функции в крупных корпорациях можно рассматривать как попытки имитировать «природные» навыки предпринимателя; маркетинговому исследованию, например, позволяет подменять собой рассудительность предпринимателей, хотя оно не имеет на это никакого права. Именно воображение, хватка и гибкость этих людей, а не какой-то волшебный дар читать мысли клиентов и опережать их желания позволяют им превращать возможности в деньги. Ни одна из имитаций этого процесса не застрахована от неудач, так же как нет предпринимателей, никогда не допускающих ошибки. Используя живые тестирования, в организации поймут, как перенять ту смелость и гибкость, которые приводят предпринимателей к успеху.

Когда побеждает слабая идея, одобренная исследованиями и потому воплощенная, в компании могут потратить немало времени на поиски слабого звена в сложной коммерческой цепи — причины, по которой товар продается не так, как ожидалось: «Мы же знаем, что клиентам понравился продукт, так что мы, должно быть, ошиблись в чем-то другом». А вот когда в качестве барометра успешности

выступают беспристрастные цифры продаж, гораздо меньше шансов упустить настоящую реакцию покупателей на ваши действия.

Живые тесты заставляют людей делать реальный выбор с измеримыми последствиями: рискнуть и выбрать новое взамен привычного, чтобы обрести дополнительные возможности; выйти из накатанной колеи, чтобы заметить необычное; прорваться через фильтры бессознательного.

Как мы выяснили из предыдущей главы, существуют общие психологические черты, которые, противореча заявлениям людей, влияют на их поведение. Это особенности бессознательного, о которых должен помнить маркетинг, чтобы стать успешным. Если бы Coca-Cola вовремя это поняла, то, скорее всего, избежала бы репутации автора «ошибки века».

## Не думай о хорошем: страх потери

Идея обладания чем-то новым вдохновляет и привлекает большинство людей. Темпы развития технологий и скорость освоения новых продуктов — наглядная иллюстрация нашей коллективной жажды инноваций. Мы даже начинаем думать, что действительно хотим инноваций, и эта мысль не дает нам осознать тот факт, что наши основные инстинкты куда как более осторожны. Противоречия между сознательным самовосприятием и тем, как бессознательное нас защищает, надежно предохраняют нас от попыток попробовать что-то новое, отличающееся от знакомого.

Эту склонность к избеганию риска нелегко принять. В конце концов у нас только хорошие ассоциации с новыми вещами, которые мы купили или, еще лучше, получили в подарок: ритуал разворачивания подарков, предвкушение первого впечатления, волнение, которое

мы испытываем, когда в первый раз пользуемся чем бы то ни было. Но все это искажает повседневную реальность, в которой мы часто предпочитаем не делать чего-то нового: надеваем обувь в одном и том же порядке, покупаем каждый день одну и ту же газету, смотрим знакомый фильм, даже если мы его уже видели несколько раз.

Кевин Хоган в своей книге «Наука влияния» вспоминает эксперимент Канемана и Тверского, в котором ученые сравнивали, как люди реагируют на риск, предлагая им быстро скомбинировать между собой следующие возможности.

*Первая пара*

Вариант А: Гарантированно получить 240 долларов

Вариант В: 25% шансов получить 1000 долларов и 75% ничего не потерять

*Вторая пара*

Вариант С: Гарантированно потерять 750 долларов

Вариант D: 75% шансов потерять 1000 долларов и 25% ничего не потерять

Ученые обнаружили, что 73% участников выбрали комбинацию AD. Только 3% выбрали BC, а ведь она выглядит немного лучше. Хотя людям может нравиться мысль, что они открыты всему новому и не прочь попробовать неизвестное, они сами ничем не рискуют, отвечая интервьюеру, что купили бы продукт, который им показали на фокус-группе. Однако когда дело доходит до реальной покупки, желание бессознательного избежать риска зачастую делает выбор чего-то нового крайне маловероятным.

Страх потери легко проиллюстрировать на примере маленьких детей. Спросите, какие у них любимые игрушки, и составьте список.

Потом скажите, что некоторые из тех, о которых они не вспомнили, вы собираетесь отдать — потому что они уже не играют с ними. Дети тут же станут яростно доказывать, что эти игрушки им непременно нужны.

По какой-то причине, возможно, приобретенной в ходе эволюции, люди переживают потерю гораздо сильнее приобретения. Я иногда демонстрирую это во время презентаций клиентам, попросив у кого-нибудь 10-фунтовую банкноту. Перед тем как продолжить, я как ни в чем не бывало отдаю ее другому человеку. Любопытно наблюдать, как трудно тому, у кого отобрали деньги, думать о чем-либо другом, в то время как получивший банкноту, хоть и чувствует удивление и благодарность, довольно быстро переключается на другое. Вы сами, скорее всего, испытываете этот феномен, когда теряете что-то. Желание найти эту вещь становится всепоглощающим, даже если вещь вполне заурядная. Когда же вы все-таки ее находите, то радость приобретения быстро улетучивается, и вещь отправляется обратно на задворки, где и находилась до исчезновения.

Интересно, почему мы так чувствительны к потенциальным потерям? Одна из версий гласит, что бессознательное быстро сканирует окружающую обстановку, оценивая потенциальные угрозы и проводя первичную обработку полученных данных, чтобы защитить нас от опасностей. Поэтому когда бессознательное отмечает нечто необычное и соотносит это с полезным или приятным опытом прошлого (например, рекламу в глянцево́м журнале рядом со статьей о вашем любимом актере), то может позволить, чтобы сознанию понравилась новинка.

Оценка эффективности рекламы обычно включает опросы респондентов о любых брендах, которые они могут вспомнить (спонтанная осведомленность), спонтанное воспоминание рекламы определенного продукта или бренда и воспоминание по подсказке (наведенная осведомленность) с использованием рекламного макета (или имиджей

из него). Все эти данные осознанны. А что видит бессознательное? Исследования показали, что просмотр рекламных макетов в обход сознательных процессов меняет отношение к ним так же, как если бы они воспринимались сознательно. В одном эксперименте 80 участникам показывали рекламу как намеренно (их просили посмотреть на макет), так и случайно (им предлагали оценить, как выглядит противоположная страница журнала). После этого группу попросили расставить в порядке предпочтения 50 рекламных макетов и сообщить, видели ли они их раньше. Только 11% испытуемых вспомнили макеты, которые они видели случайно, но оценили их как более запоминающиеся, привлекательные и оригинальные, чем макеты, показанные им намеренно.

Похоже, бессознательное распознает то, что видело ранее, и, так как это уже знакомо, обрабатывает информацию быстрее, после чего выдает чувство, будто нам это нравится! Поэтому, даже если люди не вспомнят, что видели рекламу продукта, они могут почувствовать желание его купить, потому что уже с ним знакомы.

Бренд может использовать это наше нежелание рисковать. Со временем, приобретая опыт использования, лучше узнавая продукт, привыкая к рекламной поддержке или месту продажи, мы начинаем все больше доверять названию на упаковке. Наше доверие распространяется на специфический набор свойств и качеств продукта, который становится важен, когда объективную информацию, к которой в идеале мы должны были бы обратиться, искать слишком сложно или долго. К примеру, когда я покупаю телевизор Sony, то уверен, что он сделан качественно и прослужит долго, потому что я ассоциирую такие качества с этим брендом. Но на самом деле я ведь не знаю, на какой фабрике он сделан, кто его собирал, качественны ли детали и тщательно ли его проверяли. Возможно, я могу узнать, в какой стране он собран, но эта информация вряд ли многое прояснит. Я мог бы прочитать

независимый обзор, но он не будет основан на данных длительных испытаний достаточного количества образцов — более вероятно, что его провел один человек, посмотревший на телевизор и оценивший его изображение, звук и, возможно, качество внешней отделки. Но выбирая бренд Sony, я меньше рискую, чем при покупке другой марки, с которой у меня связано меньше ассоциаций.

Примечательно, до какой степени люди стремятся избежать риска разочарования. В проекте, когда я наблюдал за покупателями стиральных машин, я увидел женщину, которая 30 секунд ходила вдоль ряда машин, на самом деле ни одну не рассматривая так, как если бы всерьез собиралась ее купить. Наконец она остановилась перед одной из них и дождалась, пока к ней подойдет продавец. Притворяясь, что оцениваю прочность дверцы сушки, я прислушался к их разговору. Женщина отказалась от советов и помощи и сказала, что хочет купить машину, стоявшую прямо перед ней. Когда продавец поинтересовался, покупала ли она раньше эту марку, она сообщила, что последние три ее машины были сделаны той же компанией. И добавила, что надеется, новая не будет портить ее одежду, как предыдущие две. С точки зрения логики и разума, ее выбор не имел смысла. Однако если рассмотреть его как реакцию на сбивающее с толку разнообразие моделей в магазине и страх, что бренд, которым она ранее пользовалась, может оказаться еще хуже, привычка выбирать «знакомого чёрта» обретает некоторое подобие смысла.

Еще один способ определить ситуации, сопряженные с риском выбора, — изучить вопросы, которые задают покупатели. Мой друг, владелец магазина гитар, рассказал, какие вопросы ему задавал покупатель, интересующийся гитарой, продававшейся по заметно более выгодной цене из-за оптового заказа. Первый вопрос был: «Сколько у вас таких осталось?» Иначе говоря: «Можете ли вы подтвердить, что многие другие тоже считают, что стоит ее купить?» Мой друг заверил

его, что у него осталось шесть штук из сотни. «А сколько вы обычно продаете по субботам?» Другими словами: «Можете ли вы нейтрализовать мое беспокойство по поводу траты денег на эту гитару, сказав, что если я ее не куплю, то упущу возможность, и это меня расстроит?» Ему сказали, что в день продается максимум шесть штук. Наконец потенциальный покупатель поинтересовался: «А что еще у вас есть по той же цене?» Иначе говоря: «Что я теряю, если потрачу деньги на эту гитару?» Мой друг сказал, что у него есть еще несколько других по данной цене, но ни одна не сравнится по качеству с этой и ни об одной из них музыкальные журналы не отзывались так хорошо. Ни разу покупатель не попытался определить, сможет ли гитара удовлетворить его потребности лучше других, не сказал, музыку какого стиля он играет или какой усилитель собирается к ней подключить, не спросил, как звучат звукосниматели, каково качество отделки или как подключается инструмент. Вместо этого он поведал, что хоть ему и нравится значительная скидка, но этого недостаточно для решения о покупке.

Если помнить о том, что люди изначально нацелены избежать плохого выбора — другими словами, хотят сделать безопасный выбор, который не обязательно будет лучшим, — то можно проникнуть в самую суть вопроса, почему они поступают так, а не иначе, и как далеко можно зайти, поощряя их сделать что-то необычное. Если только они не находятся в обстановке, которая предполагает готовность к риску (например, в парке аттракционов или ночном клубе), или не принимают в высшей степени сознательное и тщательно обдуманное решение, надо очень постараться, чтобы убедить их отступить от того, что они бессознательно считают безопасным.

Почему новые продукты часто продают по специальной, сниженной цене? Потому что большинство магазинов понимает, что скидка не только делает продукт заметным на полке, но и нейтрализует

бессознательный риск, связанный с отклонением от привычного выбора. Можно спорить, что движет нашим поведением — простое нежелание рисковать (страх потери) или же предпочтение статус-кво переменам, — но факт остается фактом: люди часто не хотят пробовать или делать что-то новое, даже если такая возможность есть.

Сознание гораздо более восприимчиво к новому, чем бессознательное. Новое будоражит любопытство. Знание, какой тип мышления — сознательный или бессознательный — участвует в той или иной стадии принятия решения о покупке, — ключ к пониманию, насколько может быть точен какой-либо метод исследования. Сказать покупателям, что New Coke вкуснее, недостаточно для преодоления их реакции на изъятие привычной колы из продажи. Как указывает Марк Пендерграст, это не так удивительно, если учесть, что Coca-Cola годами внушала, что она «то, что нужно» и «первый класс». Оригинальный продукт прочно ассоциировался для бессознательного с понятиями комфорта, известности и безопасности, и эти положительные эмоциональные ассоциации поддерживались узнаваемой рекламой и спонсорством. Купить New Coke — все равно, что сорвать ягоду с незнакомого куста, у бессознательного имелись все основания беспокоиться.

Исследование Pepsi Challenge с использованием сканирования мозга, проведенное в 2003 году, дало удивительные результаты. Если перед тестированием участники видели знакомый дизайн банки кока-колы, активизировалась определенная зона мозга и результаты менялись: значительно больше людей в этом случае голосовало именно за нее, а не за Pepsi или неизвестный образец, даже если внутри тоже была кока-кола.

Для того чтобы повлиять на решение о покупке, широко используется один классический стимул, эксплуатирующий бессознательный страх потери: явный дефицит. Как я выяснил на собственном опыте,

когда однажды побывал в Греции на экскурсии в «традиционную фольклорную таверну», ничто так не меняет покупательское поведение, как явный дефицит. Когда за заранее оплаченным ужином пронесся беспочвенный слух о том, что вино заканчивается, я тут же постарался поскорее получить максимум удовольствия за свои деньги (в свою защиту скажу, что был тогда студентом). Последующее похмелье вычеркнуло целый день из долгожданной недели каникул на греческих островах, так что у меня развился такой «страх рецины», что я и по сей день ее избегаю.

Большинство продавцов в курсе: если внушить клиенту, что возможность купить продукт или вещь по данной цене скоро исчезнет, ему будет проще раскошелиться. Когда страх что-то упустить перевешивает ощутимый риск покупки, мы получаем мощный стимул к действиям. Сколько раз вы нажимали кнопку «купить», когда интернет-магазин сообщал, что осталась только одна штука того, что вы искали?

Когда была выпущена New Coke и предыдущую версию сняли с продажи, люди вдруг поняли, как им нравилась кока-кола, из-за ее явной (и реальной) нехватки. Случалось, они, заплатив втридорога, скупали все остатки старой колы, которые могли найти в магазине.

## Легче значит лучше: беглость мысли

Ранее я упоминал, как повторение сознательных поступков создает бессознательные поведенческие шаблоны. Исследования показывают, что на умственные процессы расходуется глюкоза, так что чем больше мы думаем, тем больше устаем.

Любовь бессознательного к пути наименьшего сопротивления — и забавляет, и смущает. Исследователи обнаружили, что акции и ценные бумаги с легкопроизносимыми названиями предпочитают тем,

в которых сочетания букв сложны, и что разборчивость почерка и выбор шрифта влияют на реакцию людей. Похоже, нам неосознанно нравится то, что кажется более простым и знакомым, информацию о чем наш мозг может быстрее обработать. Но, как и всегда с бессознательным, мы не отдаем себе отчета, что это влияет на наше мнение. «Да нет же, — говорим мы себе, — мы принимаем осознанные, взвешенные, разумные решения». Вот доказательство, что эта склонность к беглости начинается очень рано: в исследовании, изучавшем способности к письму у детей пяти-шести лет, обнаружилось, что их имена влияли на то, как они писали другие слова.

Американская компания Extra Space Storage тестировала различные версии своего сайта и заметила, что когда картинку с изображением их складов увеличили и добавили подробную карту с указателями направлений, количество посетителей сайта заметно возросло и они на 10% чаще стали бронировать помещения. Сочетание картинки, которую люди предположительно считали более понятной, и возможности быстрее сориентироваться принесло компании заметную выгоду.

Принять осознанное решение что-нибудь купить — значит в буквальном смысле совершить усилие. Одно дело мысленно быть готовым ответить на какие-либо вопросы, и совсем другое — совершить покупку в магазине.

Размер (толпы) имеет значение: социальная поддержка

Еще один фактор, противоречащий нашему восприятию себя как самостоятельно мыслящей личности, — поразительная страсть к повторению того, что делают другие. Эта наша особенность в последние годы пользуется огромным интересом среди психологов и философов в контексте изучения феномена мемов — культурных элементов,

распространяющихся повторением\*. Приводились даже убедительные аргументы, что именно способность к имитации выделяет людей среди других существ.

Когда человек видит, как кто-то что-то делает, он по меньшей мере старается вынести этому оценку, а во многих случаях повторяет действие. На этой особенности зарабатывают владельцы уличных палаток и продавцы всевозможных лотерей. Они знают, что если около них будут толпиться несколько «покупателей», другие люди тоже начнут останавливаться. Как только эти «покупатели» начинают создавать ажиотаж вокруг «уникального» товара, остальные торопятся последовать их примеру.

Даже если мы уверены, что не станем легкой добычей уличных аферистов, на бессознательном уровне все равно так или иначе поддаемся влиянию окружающих. Язык, на котором мы говорим, наш акцент, даже тот факт, что мы вообще разговариваем, и довольно помногу, — все это отражает нашу страсть к подражательству и желание, чтобы подражали нам.

В одном эксперименте людей закрыли в комнате, куда начали впускать дым. Поскольку большинство из них, несомненно, благоразумно сообщили бы об этом, в группу внедрили тех, кто никак не реагировал на явную опасность, и, глядя на них, остальные также притворились, будто не замечают дыма. В другом исследовании, когда люди услышали, что кто-то поблизости упал с лестницы, 70% из них бросились на помощь, но когда в комнату ввели пару людей, которым

---

\* Мем (англ. *memе*) — в меметике единица культурной информации, распространяемая от одного человека к другому посредством имитации, научения и др. В российской действительности более известны интернет-мемы — слова или фразы, часто бессмысленные, ставшие спонтанно популярными в интернет-среде посредством распространения всеми возможными способами (по электронной почте, в мессенджерах, на форумах, в блогах и др.). Широко известный пример мема — пресловутое «превед».

было сказано вести себя так, будто никакого шума не было, только 7% выразили желание помочь.

Интересно, что с нашей склонностью следовать стадному чувству нам даже не нужно воочию видеть, что делает это самое стадо, — достаточно, чтобы кто-то об этом рассказал. Психологи наблюдали, как люди реагируют на объявления в отеле, призывающие их не требовать ежедневно менять полотенца, и выяснили, что гораздо больше людей следовали этой просьбе, если там было написано, что большинство гостей, занимавших комнату ранее, пользовались полотенцами не один день. Другое исследование, посвященное потребительскому отношению, обнаружило, что покупатели, которых просили индивидуально оценить товары, а потом сообщали, что другие покупатели плохо отнеслись к этим продуктам, поддавались влиянию услышанного.

Неудивительно, что повальные увлечения повторяются волнами. Продукты активно продвигают, они кажутся жизненно необходимыми, поэтому так непреодолимо желание их купить, и все-таки через несколько месяцев ажиотаж спадает. Но вскоре неизбежно следует новая «эпидемия», обнажая степень нашей подверженности влиянию и неспособности отличить то, что нам действительно нужно, от того, что только кажется нужным потому, что так делают другие.

В середине 1990-х было время, когда англичане, преимущественно тинейджеры, были повально «тангонутыми». Фраза «Тебя тангонуло!»\* быстро усвоилась как эвфемизм шокирующего поведения и, что самое главное, передавалась из уст в уста. Сегодня многие из них даже не знают, жив ли еще этот лимонад. Один из важнейших моментов, определяющих успех продукта, заключается в том, какой

---

\* Буквальный (хоть и неуклюжий) перевод рекламного слогана лимонада Tango (You've been tangoed!), в видеороликах которого люди (преимущественно молодые), выпив напиток, вели себя крайне странно.

общественный резонанс он вызывает — много ли о нем говорят, и это гораздо больше может сказать о будущей популярности, чем качество данного произведения (каким бы оно ни было).

То есть в том, что касается потребительского поведения, чего бы там мы о себе ни воображали, на уровне бессознательного мы вовсе не одиночки-первопроходцы, а овцы.

### Первое слово дороже второго: прайминг\*

Практически невозможно переоценить воздействие первого впечатления на его последующий образ мыслей. Как бы ни нравилось нам играть в объективных, уравновешенных, рациональных арбитров, исследования показывают, что первые впечатления накладывают свой отпечаток на наше восприятие так, что мы начинаем искать факты, их подтверждающие.

В качестве примера вычислите произведение в двух примерах ниже:

$$1 \times 2 \times 3 \times 4 \times 5 \times 6 \times 7 \times 8 = ?$$

$$8 \times 7 \times 6 \times 5 \times 4 \times 3 \times 2 \times 1 = ?$$

Обычно среднее предположение в первом случае 512, во втором — 2250, более чем в четыре раза больше. Конечно же, правильный ответ одинаков для обоих примеров (и если уж на то пошло, существенно больше, чем предполагается: 40 320), но факт остается фактом: люди

---

\* В российской психологии до сих пор нет точного аналога психологического термина *priming*. В некоторых отечественных и переводных работах исследователей можно встретить такие варианты перевода, как «преднастройка», «подсказка», «подготовка», «эффект предшествования (прайминг-эффект)». Прайминг-эффект определяют как «изменение способности опознать или извлечь из памяти объект в результате особой предшествующей встречи с этим объектом» — Schacter D.L., Buckner R.L. (1998). Priming and the brain. Review // *Neuron*. Vol. 20. P. 185–195.

придают больше значения первым цифрам и в соответствии с ними прикидывают результат.

То же относится и к словам. Можно попросить людей сравнить двух мужчин и быстро решить, кто им больше нравится.

Джон: умный, трудолюбивый, импульсивный, критичный, упрямый и ревнивый.

Марк: упрямый, ревнивый, критичный, импульсивный, трудолюбивый и умный.

Разницы быть не должно, поскольку описания содержат одни и те же слова, и все-таки большинство людей бессознательно придают больше значения первым словам и потому утверждают, что им больше нравится Джон.

Прайминг и социальная поддержка вместе могут оказывать мощное воздействие на человеческое поведение.

Следующий пример того, что мы гораздо менее самостоятельны, чем нам хотелось бы думать, — наша восприимчивость к чужим словам.

В одном эксперименте участникам предложили сыграть в игру, в которой взаимный выигрыш более вероятен, если каждый игрок честен сам и доверяется другим. По условиям, игроки могли оставить денежную сумму себе или отдать часть партнеру (на деле — вымышленному); если они решали отдать деньги, те утраивались, и получатель при желании мог получить некоторую сумму обратно. Игра была интересной по двум причинам: во-первых, человеку с деньгами давалась характеристика, говорилось о его моральных качествах. При этом его предупреждали, что партнер в игре может вести себя не так, как его изобразили: и в самом деле, люди, описанные как «плохие», «хорошие» или «нейтральные», представлялись такими

примерно половину игры. Во-вторых, во время эксперимента ученые регистрировали мозговую активность участников. Обнаружилось, что хотя все три типа партнеров («хорошие», «плохие», «нейтральные») вели себя одинаково, участники лучше относились к тем, кого им представили как «хороших». На снимках же зона мозга, ответственная за жизненный опыт, активизировалась только при взаимодействии с партнером, охарактеризованным «нейтрально». Когда людям сообщали заранее, что что-то плохо или хорошо, они переставали внимательно оценивать факты и, следовательно, не меняли свои решения в зависимости от того, что происходило в реальности. У первоначальной информации, полученной от третьей стороны, возникал приоритет перед личным опытом.

В другом эксперименте (возможно, чересчур жестком), демонстрирующем, испытуемых попросили отличить подлинные предсмертные записки самоубийц от фальшивых. После участникам произвольно сообщили, кто был прав, а кто ошибся. Но даже когда им сказали реальные результаты, люди все равно придерживались своего выбора, сделанного в самом начале.

И опять вернемся к New Coke. Одно дело, когда с новым рецептом напитка знакомятся на «слепом» тестировании, и совсем другое — когда новости доносят волну негативных откликов уже попробовавших. Массмедиа увлеклись, и всего через несколько дней появились сообщения, что 96% американцев уже знают о том, что вкус изменился. Менеджмент Соса-Сола изначально надеялся на масштабную бесплатную кампанию в прессе, но эта им дорого стоило: общественный резонанс создал у покупателей предвзятое мнение, что новый напиток не понравится любителям прежнего.

Чтобы понимать поведение покупателей, совершенно необходимо знать природу прайминга. Первый опыт, первое сообщение бренда, первое впечатление, первое ощущение и первые отзывы покупателей

о продукте имеют огромное влияние. Если клиенты уловят идею, они станут бессознательно искать доказательства в ее защиту. Верить, что победит здравый смысл, попросту беспочвенно.

Эффект прайминга вездесущ. Поэтому предубеждение сопровождает любое исследование рынка.

## Урок New Coke

Мне кажется, что причина, по которой New Coke была разработана и выпущена на рынок, вовсе не в ошибке одной-единственной компании, будь она даже одним из крупнейших брендов в мире. Просто решение Coca-Cola провести исследование базировалось на рациональном представлении о мышлении потребителей, которое никоим образом не совпадает с их реальным поведением. В этой ошибке стоит разобраться, потому что многие компании продолжают ее совершать и тратят огромные суммы, продвигая ненужные проекты и отвергая потенциально блестящие.

Любой проект на уровне сознания может оцениваться в одном ключе, но когда на полную мощность включается бессознательное — абсолютно иначе. Показательный запуск New Coke можно кратко изложить так: Pepsi говорит потребителям, что после многочисленных слепых тестов люди считают, что продукт Pepsi вкуснее, чем кола, и покупатели начинают отворачиваться от Coca-Cola, хотя довольно многие наверняка раньше пробовали и то и другое. Компания Coca-Cola меняет формулу напитка до тех пор, пока не побеждает Pepsi в дегустационных тестах, после чего заменяет прежний рецепт новым, объявляя всем, что выпускает новую колу, вкус которой намного лучше (факт, оправдывающий огромные расходы). Сначала люди этому верят (один источник заявляет, что продажи кока-колы с самого начала выросли на 8%, хотя это может быть связано с жаркой погодой,

и я не нашел свидетельств того, что ее доля рынка выросла за это время), а потом следует сильная отрицательная реакция публики и прессы — народ требует вернуть оригинальный продукт. Через три месяца прежняя кока-кола перезапускается, и продажи New Coke стремительно падают. В конце концов Соса-Кола снова возвращает себе звание лидера рынка газированных напитков.

В результате мы узнали, что вкус — вовсе не просто вкус, когда он брендирован, а глоток — не то же самое, что целая банка. Люди предпочитают покупать не думая, боятся потерять привычное, при этом легко поддаются влиянию первого впечатления (прайминга), но, несмотря ни на что, будут следовать за толпой при любой возможности. Так что там собирались предсказывать маркетинговые исследования?

Но ведь исследования процветают не просто так? Посмотрим, в чем дело. Во-первых, исследования считаются средством минимизировать риск, сопровождающий принятие решения. Это отношение укоренилось так прочно, что в последние 30 лет любой новичок, начинающий карьеру в крупной корпорации, по умолчанию усваивает доводы в их пользу. И так же, как с инвестиционными фондами, абсолютное большинство которых недотягивают до среднерыночной рентабельности, об их успехах трубят на каждом углу, а о неудачах скромно умалчивают. Впечатление, или, точнее, мнение общества, складывается такое, что исследования проводят все, и очень успешно. А если так случилось, что первый опыт действительно оказался успешным, — всё, компания становится адептом традиционного маркетинга.

Хотя мы относительно недавно узнали о природе бессознательного и о том, как оно влияет на наше поведение, нейробиологи и психологи помогают понять далеко не новые процессы работы человеческого мозга — похоже, они существуют многие тысячи лет.

---

Компании многое выиграют, если поймут сравнительные недостатки маркетинговых исследований, а также роль и природу бессознательного в поведении потребителей. Живые тесты не идеальны, но они хотя бы опосредованно знакомят нас с тем, какое место занимает бессознательное.

Однако как же быть, если организация хочет лучше узнать своих клиентов? Полезнее всего для начала выяснить связь мыслей потребителей и обстановки, в которой они покупают.