

Я перчитав пропозиції одну за одною. Перша – доступ до онлайн-матеріалів за 59 доларів здавалась вигідною. Друга – передплата друкованого видання за 125 доларів видалась надто дорогою, але все ж виправданною.

А тоді очі спустились до третього варіанта: друковане видання ТА онлайн-доступ за 125 доларів. Я прочитав цю пропозицію ще раз, перш ніж повернутись до попередніх опцій. Я здивувався: хто обере лише передплату на друковане видання, якщо можна отримати і журнал, і онлайн-доступ за тією самою ціною? Я подумав, що варіант із друкованою передплатою – це помилка, але також запідозрив, що тямущі люди в лондонському офісі «The Economist» (а вони таки розумні і по-британськи пустотливі) насправді маніпулюють мною. Я був майже впевнений, що вони хочуть, щоб я проігнорував онлайн-передплату (що, вони могли припустити, якраз стане моїм вибором, оскільки рекламу я побачив в інтернеті) і обрав дорожчий варіант: онлайн-доступ та друкований журнал.

Як вони могли обвести мене навколо пальця? Підозрюю, що маркетологи-чаклуни «The Economist» (я вже уявив їх у краватках та мантиях) знали щось важливе про поведінку людей: люди рідко обирають абсолютно виважено. Ми не маємо вбудованого внутрішнього вимірювальника вартості, який точно показує скільки варто платити за речі. Ми радше аналізуємо відносну перевагу однієї речі над іншою та встановлюємо відповідну вартість. (До прикладу, ми можемо не знати, скільки коштує машина з шістьма циліндрами, але знаємо точно, що вона дорожча, ніж із чотирма.)

Тому у випадку із «The Economist» ми можемо не розуміти, чи онлайн-доступ за 59 доларів – краща пропозиція, ніж друковане видання за 125 доларів. Зате ми точно знаємо, що друковане

видання та інтернет-підписка за 125 доларів – це краща пропозиція, ніж лише друковане видання за 125 доларів. До того ж ви можете дійти обґрунтованого висновку, що у третьому, комбінованому варіанті, онлайн-доступ дістанеться вам безкоштовно! «Та це ж як задурно, треба брати!» – я майже чув галас на берегах Темзи. І маю визнати, якби мені було необхідно обрати якусь передплату, то вибрав би комбінований варіант. (Пізніше я провів експеримент з цими пропозиціями на великій кількості учасників і підтвердив, що більшість обирала третю опцію.)

Що ж тут відбувається? Розпочну із фундаментального спостереження: більшість людей не знає, чого вони хочуть доти, доки не побачать контексту. Ми не знаємо, якого шосейного велосипеда хочемо, допоки не побачимо чемпіона на Тур де Франс, який перемикає передачі на певній моделі. Ми не знаємо, яку акустичну систему обрати, поки не послухаємо динаміків, що звучать краще, ніж попередні. Ми навіть не знаємо, що хочемо робити в житті, аж поки не подивимось на друга чи родича, який робить якраз те, що, думаємо, ми повинні робити. Все пізнаємо у порівнянні. Як пілот, що має посадити літак у темряві, ми хочемо мати посадкові вогні по обидва боки від нас, які приведуть нас до місця, де колеса мають торкнутись землі.

У випадку з «The Economist» рішення між варіантами лише онлайн-доступ чи лише друковане видання потребує роздумів. Міркувати – це складно й не завжди приємно. Тому маркетологи «The Economist» запропонували нам підказку: порівняно лише із друкованим варіантом, третя опція – друкований журнал та онлайн-доступ – отримує безсумнівну перевагу.

Геній з «The Economist» не один, хто розуміє силу відносності. Наприклад, Сем, продавець телевізорів, використав той самий трюк, коли вирішував, які саме моделі розмістити на вітрині крамниці:

36-дюймовий *Panasonic* за 690 доларів,  
42-дюймовий *Toshiba* за 850 доларів,  
50-дюймовий *Phillips* за 1480 доларів.

Який із телевізорів ви б купили? Сем знає, що покупцем складно буде самим визначити справжню вартість телевізорів (бо хтозна, чи *Panasonic* за 690 доларів кращий ніж *Phillips* за 1480 доларів?). Але Сем також знає, що якщо ми стикаємось із трьома варіантами, то оберемо середній (наче середина посадкової смуги між вогнями з обох боків). То відгадайте, який телевізор Сем розмістить посередині? Правильно, той, який він хоче продати.

Звісно, Сем не єдиний такий кмітливий. Нещодавно у «*The New York Times*» була історія про Грега Рапа, ресторанного консультанта, який заробляє на життя тим, що встановлює ціни в меню. Він знає, наприклад, які продажі ягнятини порівняно з минулим роком; чи баранина краще смакує із гарбузовим пюре чи з різнотою; і чи зменшиться кількість замовлень, якщо ціну основної страви підвищити від 39 доларів до 41 долара.

Рап знає, що дорогі основні страви в меню підвищують прибутки ресторану, навіть якщо ці страви ніхто не обирає. Чому? Бо навіть якщо люди не купуватимуть найдорожчої страви з меню, вони замовлять наступну за ціною страву. Тому через пропозицію дуже дорогої страви ресторатор може схилити клієнтів замовити другу найдорожчу страву (цей трюк можна мудро продумати й забезпечити вищий прибуток ресторанові через високу маржу). (1)

Розгляньмо уважніше трюк «*The Economist*». Пригадуєте, варіанти були:

Онлайн-доступ до *Economist.com* – 59 доларів;

Передплата друкованого видання – 125 доларів;  
Онлайн-доступ до *Economist.com* та передплата друкованого видання – 125 доларів.

Я показав ці варіанти 100 студентам Бізнес-школи ім. Слоана у Массачусетському технологічному інституті (MIT), їх вибір розділився так:

Онлайн-доступ до *Economist.com* – 59 доларів – 16 студентів;  
Передплата друкованого видання – 125 доларів – 0 студентів;  
Онлайн-доступ до *Economist.com* та передплата друкованого видання – 125 доларів – 84 студенти.

Що ж, мудрагелики ці студенти Бізнес-школи! Усі побачили перевагу третьої пропозиції. Але вони просто були під впливом присутності другого варіанта (який я буду надалі, із зрозумілої причини, називати «приманка»). Іншими словами, припустімо, що я видалив приманку, і тепер ми маємо такі опції:

<b>Economist.com</b>	<b>ПЕРЕДПЛАТА</b>
ДУМКА	<b>Ласкаво просимо до Центру передплати журналу «The Economist»</b>  Оберіть, будь ласка, тип передплати:  <input type="checkbox"/> Доступ до сайту <i>Economist.com</i> – 59\$. Річна передплата на <i>Economist.com</i> . Надає онлайн-доступ до всіх статей журналу « <i>The Economist</i> » від 1997 року.  <input type="checkbox"/> Доступ до <i>Economist.com</i> та передплата друкованого видання – 125\$. Річна передплата друкованого журналу « <i>The Economist</i> » та онлайн-доступ до всіх статей від 1997 року.
СВІТ	
БІЗНЕС	
ФІНАНСИ ТА ЕКОНОМІКА	
НАУКА І ТЕХНОЛОГІЇ	
ЛЮДИ	
КНИГИ ТА МИСТЕЦТВО	
РИНКИ І ДАНІ	
РОЗВАГИ	

Чи залишитесь розподіл студентів таким, як у попередньому випадку (16 – за онлайн-доступ і 84 – за комбінований варіант)? Звісно, вони відреагують так само, хіба ні? Бо ж опцію, яку я забрав, і так ніхто не обрав, тому нічого би не мало змінитись, правда?

Зовсім ні. Цього разу 68 студентів обрали онлайн-доступ за 59 доларів і лише 32 обрали комбіновану опцію за 125 доларів\*.

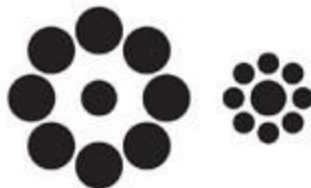
Economist.com	ПЕРЕДПЛАТА
ДУМКА	<p>Ласкаво просимо до Центру передплати журналу «The Economist»</p> <p>Оберіть, будь ласка, тип передплати:</p> <p><input type="checkbox"/> Доступ до сайту Economist.com – 59\$ Річна передплата на Economist.com. Надає онлайн-доступ до усіх статей журналу «The Economist» від 1997 року.</p> <p><input type="checkbox"/> Передплата друкованого видання – 125\$. Річна передплата друкованого журналу «The Economist».</p> <p><input type="checkbox"/> Доступ до Economist.com та передплата друкованого видання – 125\$. Річна передплата друкованого журналу «The Economist» та онлайн-доступ до всіх статей від 1997 року.</p>
СВІТ	
БІЗНЕС	
ФІНАНСИ ТА ЕКОНОМІКА	
НАУКА І ТЕХНОЛОГІЇ	
ЛЮДИ	
КНИГИ ТА МИСТЕЦТВО	
РИНКИ І ДАНІ	
РОЗВАГИ	

Economist.com	ПЕРЕДПЛАТА
ДУМКА	<p>Ласкаво просимо до Центру передплати журналу «The Economist»</p> <p>Оберіть, будь ласка, тип передплати:</p> <p><input type="checkbox"/> Доступ до сайту Economist.com – 59\$ Річна передплата на Economist.com. Надає онлайн-доступ до усіх статей журналу «The Economist» від 1997 року.</p> <p><input type="checkbox"/> Доступ до Economist.com та передплата друкованого видання – 125\$. Річна передплата друкованого журналу «The Economist» та онлайн-доступ до всіх статей від 1997 року.</p>
СВІТ	
БІЗНЕС	
ФІНАНСИ ТА ЕКОНОМІКА	
НАУКА І ТЕХНОЛОГІЇ	
ЛЮДИ	
КНИГИ ТА МИСТЕЦТВО	
РИНКИ І ДАНІ	
РОЗВАГИ	

Що могло вплинути на їхню думку? Ніщо раціональне, за певняю вас. Приманка привабила 84 студентів до комбінованого варіанта і 16 – до опції лише з онлайн-доступом. А відсутність приманки спричинила інший розподіл – 32 обрали комбінований варіант, а 68 – лише онлайн-доступ.

І цей вибір не лише ірраціональний, а й передбачувано ірраціональний. Чому? Радий, що ви запитали!

Дозвольте представити вам візуальну відносність.



\* У цій книзі щоразу, коли я згадую, що результати відрізняються, це завжди статистично значуща різниця. Для зацікавленого читача наприкладі книги є список наукових робіт і додаткової літератури.

Кола усередині здаються різними за розміром. Якщо помістити коло між більшими колами – воно здається меншим. Якщо між меншими – більшим. Кола усередині, звісно, однакового розміру в обидвох варіантах, але нам здається, що вони змінюються залежно від інших фігур.

Цікаво, що картинка відображає те, як влаштований наш мозок: ми завжди порівнюємо одні речі з іншими. І не можемо з чим нічого відіяти. Правда також у тому, що ми порівнюємо не лише фізичні речі – тостери, велосипеди, цуценят, ресторанный страви, чоловіків чи дружин, а й наші уявлення про, наприклад, відпочинок та варіанти навчання й інші ефемерні речі, такі як емоції, взаємини і точки зору.

Ми завжди порівнюємо між собою роботи, відпустки, коханців, вина. Усі ці порівняння нагадують мені уривок з фільму «Крокодил Денді», коли вуличний бешкетник наставляє кишенькового ножа на героя фільму, Пола Хогана. «І ти називаєш це ножем?» – здивовано запитує Хоган та витягує бійцівський ніж зі свого черевика. «Оце» – каже він із самовдоволеною посмішкою – «ніж».

Відносність (відносно) легко зрозуміти. Втім є один аспект відносності, який завжди «ставити нам підніжку»: ми не лише схильні завжди порівнювати, а й порівнюємо речі, які досить легко порівняти між собою і, відповідно, намагаємось не порівнювати речей, які складно порівняти.

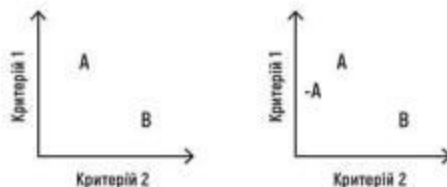
Таке твердження могло вас заплутати, тому дозвольте проілюструю прикладом. Припустімо, ви хочете купити будинок у новому місті. Агент із нерухомості показує вам три будинки, які вас зацікавили. Один із будинків зведений у сучасному стилі, два інші – у колоніальному. Усі три будинки коштують приблизно

однаково, усі вам однаково подобаються; єдина різниця – один із колоніальних будинків (приманка) потребує ремонту даху, і власник знизив ціну, щоб відшкодувати додаткові витрати.

Який би ви обрали?

Є висока ймовірність, що ви не оберете сучасного чи колоніального, який потребує нового даху, а оберете другий колоніальний. Чому? Ось у чому зерно істини (яке насправді досить нерациональне). Ми любимо ухвалювати рішення, відштовхуючись від порівнянь. У випадку із трьома будинками, ми не знаємо нічого про сучасний будинок (бо не маємо з чим його порівняти), тому цей будинок «відходить на задній план». Але ми точно знаємо, що один із колоніальних будинків трохи кращий за інший. Будинок у колоніальному стилі з добрим дахом – кращий, ніж будинок із поганим дахом. Тому ми будемо собі доводити, що колоніальний зі справним дахом – кращий вибір, ніж колоніальний із несправним та ніж сучасний будинок.

Щоб краще зрозуміти, як працює відносність, погляньте на наступний рисунок:



# ЗМІСТ

<b>Вступ</b> , або Як моя травма відкрила мені ірраціональність та надихнула на описані тут дослідження .....	5
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---

<i>Розділ 1 Все пізнається у порівнянні</i> , або Чому в житті все відносно (навіть те, що не мало би бути) .....	17
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----

<i>Розділ 2 Хибність попиту та пропозиції</i> , або Чому вартість перлин (як і всього іншого) взято з неба .....	38
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----

<i>Розділ 3 Вартість нуля</i> , або Чому ми часто переплачуємо, коли нічого не платимо .....	64
<i>Додаток до Розділу 3</i> .....	79

<i>Розділ 4 Вартість соціальних норм</i> , або Чому ми охоче допомагаємо, але не тішимося, коли нам за це платять .....	81
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----

<i>Розділ 5 Вплив збудження</i> , або Чому збудження – це невідомий нам стан .....	103
<i>Додаток до Розділу 5</i> .....	120

<i>Розділ 6 Прокрастинація та самоконтроль</i> , або Чому ми не можемо змусити себе зробити, що потрібно .....	124
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----

<i>Розділ 7 Висока вартість володіння</i> , або Чому ми переоцінюємо те, що маємо .....	142
-----------------------------------------------------------------------------------------	-----

<i>Розділ 8 Забагато можливостей</i> , або Чому варіанти відволікають нас від основних цілей .....	154
----------------------------------------------------------------------------------------------------	-----

<i>Розділ 9 Ефект очікувань</i> , або Чому наш мозок отримує те, до чого готується .....	169
------------------------------------------------------------------------------------------	-----

<i>Розділ 10 Сила ціни</i> , або Чому аспірин за 50 центів може зробити те, що аспірин за 1 цент не може .....	187
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----

<i>Розділ 11 Людська натура, Частина 1</i> . Чому ми нечесні і що ми можемо з цим зробити .....	209
<i>Додаток до Розділу 11</i> .....	231

<i>Розділ 12 Людська натура, Частина 2</i> Чому готівка допомагає нам бути чесними .....	232
------------------------------------------------------------------------------------------	-----

<i>Розділ 13 Пиво та безкоштовний сир</i> , або Що таке поведінкова економіка і де безкоштовний сир? .....	246
------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----

Подяки .....	261
--------------	-----

Перелік співавторів .....	264
---------------------------	-----

Нотатки .....	270
---------------	-----

Бібліографія та додаткові матеріали .....	272
-------------------------------------------	-----

Алфавітний покажчик .....	281
---------------------------	-----