

# 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

<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>



# Предисловие

## О чём 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 оспорено, 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.

Анальгетики — 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 больше они будут работать. Так что они завалили нас завышенными требованиями и жуткими предостережениями, которые обеспечивают им внимание и ощущение 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 Стэнфордском 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».

Конец ознакомительного фрагмента.  
Приобрести книгу можно  
в интернет-магазине «Электронный универс»  
([e-Univers.ru](http://e-Univers.ru))