

# Оглавление

---

Вступление .....	9
<b>Неосознанный выбор: парадокс Коби Брайанта .....</b>	<b>11</b>
МОТИВЫ И ИХ ИСТОЧНИКИ .....	19
<b>I. Наше детство.....</b>	<b>21</b>
1. Любовь к игре .....	23
<i>Делу – время, потехе – тоже.....</i>	<i>24</i>
<i>Аукцион eBay и прочие игрушки .....</i>	<i>26</i>
<i>Пятницы на стадионе «Мэн-Саут» и вечная         молодость.....</i>	<i>29</i>
2. Любовь к сюрпризам .....	31
<i>Музыка, которая нас цепляет.....</i>	<i>31</i>
<i>Загадки и слоганы.....</i>	<i>34</i>
<i>Виртуозы сюрприза .....</i>	<i>39</i>
3. Наша первая любовь – истории и сказки .....	41
<i>За кадром «60 минут» .....</i>	<i>41</i>
<i>Секрет Великого мастера общения .....</i>	<i>42</i>
<i>Дедушка-ковбой.....</i>	<i>44</i>
<i>Обманщик Петерман.....</i>	<i>45</i>
<i>Сказочники из Stumptown .....</i>	<i>48</i>
<i>Мораль двух сказок: Nike и Scion.....</i>	<i>49</i>

4. Великаны против лилипутов.....	55
<i>Детские сказки: о чем они?</i> .....	55
<i>Аутсайдеры в тумане</i> .....	60
<b>II. Наша культура .....</b>	<b>63</b>
1. Эпоха «я»: индивидуалисты.....	65
<i>Чему нас учат Говард Хьюз и Фифти Сент</i> .....	65
<i>Как заставить Бонни и Клайдов</i> <i>пристегиваться</i> .....	69
<i>Разгадка тайны 70-долларовых часов</i> .....	71
<i>Мы не как все, мы – особенные</i> .....	73
<i>Татуировки, «найтстеры» и сами себе</i> <i>дизайнеры</i> .....	74
<i>Взлет и падение Krispy Kreme</i> .....	77
<i>Эпоха «я»: обращение к нашему эго</i> .....	79
2. Мы: великие коллективисты.....	83
<i>«Американская готика», Крис Айзек и «Изгой»</i> .....	83
<i>Мы – мир</i> .....	87
<i>Высокие симпатичные брюнеты,</i> <i>или Чему нас учат американские актеры</i> .....	88
<i>Не доверяй никому, доверяй всем.</i> <i>Выбор по-американски</i> .....	92
<i>2008–2010 гг.: за толпой через тернии</i> <i>по магазинам</i> .....	94
<i>История одного кабана</i> .....	96
<i>Незримый секрет Rapera</i> .....	102
3. Сила привычки .....	105
<i>Что в имени тебе моем? История Marshall Fields</i> .....	105
<i>Падение, взлет и снова падение «Мэри Тайлер Мур»</i> .....	107
<i>Как «патлаты» покорили Америку</i> .....	111
<i>Воскресенье с Кристиной Энплгейт</i> .....	119
<i>Смолкший шум океана, или Как приедается</i> <i>новое</i> .....	122
<i>GM и Ford: слишком старые, слишком</i> <i>знакомые?</i> .....	124

4. Несокрушимые оптимисты .....	127
<i>Ку-ку, Норма Джин!</i> .....	127
<i>Расточительность у нас в крови?</i> .....	133
<i>Они знают толк в оптимизме</i> .....	135
<b>III. Наши глаза</b> .....	139
1. Стремление к прекрасному .....	143
<i>О чем рассказывает клавиатура</i> .....	143
<i>Любовь длиною в 400 000 лет,</i> <i>или О чем поведал каменный топор</i> .....	146
<i>Чему нас учат «Спящая красавица»</i> <i>и «Красавица и чудовище»?</i> .....	148
2. Что мы считаем красивым .....	151
<i>Круг и куб: геометрия красоты</i> .....	152
<i>Новая красота</i> .....	155
<i>На волне всеобщего упрощения</i> .....	159
<i>Знатоки новых канонов красоты</i> .....	161
3. Пять историй о том, как встречают по одежке .....	163
<i>Загадка Кенсингтон-Хай-стрит</i> .....	163
<i>Красное и черное: как цвет влияет</i> <i>на результаты состязаний</i> .....	165
<i>Птица, обернувшаяся мустангом</i> .....	169
<i>Фокус с витаминной водой</i> .....	171
<i>Человек, сокрушивший ящик</i> .....	173
<b>Перспектива</b> .....	177
Оглянуться в будущее .....	179
<i>Светлая память и 15-сантиметровый гвоздь,</i> <i>или Удивительная сила настроения</i> .....	185
<i>Почему хромают бегуны в дорогах кроссовках,</i> <i>или Новые экономы</i> .....	196
<i>Парадокс клоуна и гориллы.</i> <i>Национальный дефицит внимания</i> .....	201

<b>Подводя итоги.....</b>	<b>207</b>
Приложение.....	213
<i>Маркетологам: вопросы для самопроверки .....</i>	<i>213</i>
Библиография.....	219
Благодарности.....	225
Об авторе .....	229

## Вступление

---

Здравствуйте! Давайте поговорим о самом удивительном явлении на этой планете — о нас. О нас и о том, что движет нашим неосознанным выбором. Механизмы и мотивы такого выбора можно искать в самых разных областях. Мы обратимся к трем из них: к детству, культуре и к особенностям нашего зрения — и рассмотрим десятки неожиданных примеров. Мы поговорим о рождении iPhone и смерти секс-символа, о падении шоу Мэри Тайлер Мур и взлете Nintendo Wii, о росте Джорджа Клуни и Реджиса Филбина и о длине заголовков современных бестселлеров. Мы увидим, как мастера маркетинга, используя определенные механизмы, умело управляют нашим выбором — будь то выбор отбеливателя или стоматолога.

С примеров мы и начнем. С самого необычного примера — парадоксального случая с Коби Брайантом.



# НЕОСОЗНАННЫЙ ВЫБОР: ПАРАДОКС КОБИ БРАЙАНТА

---





В феврале 2009 года журнал *Sports Illustrated* обратился к игрокам Национальной баскетбольной ассоциации с вопросом, на который заранее знал ответ: «Когда исход игры зависит от одного-единственного мяча, кому бы вы отдали решающий бросок?»

Для любого баскетбольного болельщика было очевидно: конечно, Коби Брайанту — доблестному ветерану и звездному атакующему защитнику прославленной команды «Лос-Анджелес лэйкерс». Однако попадание получилось не стопроцентным: среди игроков Брайанта выбрали лишь 76 человек из 100. Второе место поделили Чонси Биллапс из «Денвер наггетс», Пол Пирс из «Бостон селтикс» и Леброн Джеймс из «Кливленд кавальерс» — каждому из них досталось по 3% голосов.

Болельщики, равно как и коллеги Брайанта по НБА, из года в год смотрят по спортивному каналу нарезку из матчей и раз за разом наблюдают, как Брайант забрасывает в корзину победные мячи. В «провальный», как говорят болельщики, момент по каменному лицу Брайанта сразу видно, что на его пути лучше не становиться. Неудивительно, что и болельщики, и игроки говорят о нем: «Коби — настоящий мужик!»

Поэтому в результате опроса никто не сомневался. Коби получил в 25 раз больше голосов, чем каждый из разделивших второе место. Загвоздка лишь в том, что выбор оказался в корне неверным.

Подтверждение можно найти на сайте <http://82games.com/>, где с сезона 2003–2004 годов отслеживаются все решающие броски. Согласно нехитрым подсчетам, в период с сезона 2003–2004 до проведения опроса *Sports Illustrated* Брайант забросил 14 решающих мячей. Цифра довольно внушительная — более двух бросков за сезон, однако не рекордная. Есть еще трое, которым удалось забросить и больше, — например, Джеймсу, который выдал 17.

Однако ошибка выбора не в том, что на счету Коби не так уж много мячей. Забросить-то он их забросил. Но, как выяснилось, промахивается он куда виртуознее, чем забрасывает. На его счету 42 промаха, а это 75% всех его решающих бросков!

Для наглядности сравните результативность бросков Брайанта с результативностью Кармело Энтони – форварда-невелички ростом 2 метра из «Денвер наггетс». Коби Брайант в переломные моменты выглядит как зверь. А Энтони как зверь играет. В сезоне 2008–2009 у него было 56,5% попаданий, сделанных в решающие моменты – в последние пять минут матча или в дополнительное время, когда перевес составляет не более пяти очков, – а у Брайанта лишь 45,7%.

По трехочковым у Энтони результативность еще выше – 58,5% против 40% у Брайанта. А как у Энтони обстоят дела с попаданиями на последних 24 секундах? Кармело и тут делает Брайанта одной левой: у него 48,1%, а у Коби почти в два раза меньше – 25%.

Вопреки всем сложившимся у игроков НБА представлениям, Коби Брайант на деле далек от того кудесника, каким он выглядит на экране. По результативности в решающие моменты он уступает даже среднему игроку: показатели в НБА для решающих мячей составляют в среднем 29,8%. Если бы он дотягивал хотя бы до среднего уровня, на счету «Лейкерс» были бы две дополнительные победы. А обладай Коби точностью попаданий Энтони в решающие минуты, он принес бы «Лейкерс» целых 23 дополнительные победы – около трех в год.

Получается, что в результате опроса игроки сделали наилучший выбор? На момент опроса несколько игроков НБА уже совершили как минимум половину решающих бросков за сезон, а Трэвис Аутло из «Портленд трейл блейзерс» – целых шесть из семи.

Интересно, можно ли было ошибиться в выборе еще сильнее? Да, можно.

Можно было выбрать игрока, у которого на 37 решающих бросков приходится лишь шесть попаданий. Жалкие 16,2%, худший результат в лиге. Он уж точно последний из баскетболистов НБА, кому доверили бы вытягивать игру. Не выбирайте его ни в коем случае, ни за что и никогда. Отдайте мяч кому-нибудь другому. Если некому – попытайтесь забросить сами.

Кто же этот неудачник? Оказывается, Чонси Биллапс — тот самый, что идет в опросе вторым после Коби Брайанта.

Как же вышло, что баскетболисты НБА, играющие от зари до зари, проводящие по 82 регулярные встречи в сезон и плюс к этому плей-оффы, несмотря на весь свой гигантский опыт, так позорно ошиблись в выборе? Ответ очевиден. Игроки — такие же люди, как мы с вами.

Мы легко усваиваем механизмы быстрого принятия решений — психологи называют их эвристикой. Усваиваем и используем по необходимости, ведь нам некогда раздумывать над каждым случаем. А одним из самых распространенных механизмов является стереотипность мышления: чем старше, тем умнее; бухгалтеры — хорошие аналитики; крупные животные неповоротливы... Игроки НБА пошли проторенным путем: они отвечали не задумываясь.

Давайте разберемся, как именно это происходит.

Вспомним еще раз характеристику, данную Брайанту в самом начале: доблестный ветеран и звездный атакующий защитник из прославленной команды «Лос-Анджелес лэйкерс». Годы оглушительного успеха (по числу выигранных чемпионатов НБА их опережает только «Бостон селтикс»), выигрышное положение на втором по величии секторе рынка СМИ — понятно, что «Лейкерс» мелькает на телеэкранах куда чаще, чем любая другая команда. Телепродюсеры прекрасно понимают, что ни у Кармело Энтони в Денвере, ни у Аутло в Портленде не наберется достаточной зрительской аудитории, поэтому нет смысла отдавать им эфирное время. Другое дело — Нью-Йорк, Чикаго и Лос-Анджелес. Поэтому на одно появление по федеральному каналу «Наггетс», где играет Энтони, приходится пять появлений «Лейкерс», где играет Брайант.

В результате Брайант оказывается самым примелькавшимся из профессиональных баскетболистов, самым узнаваемым. А мы, люди, как будет видно из многочисленных дальнейших примеров, склонны выбирать прежде всего знакомое, привычное.

Немало способствует узнаванию и то, что Коби — ветеран. На момент опроса Брайант играл в НБА уже 13-й сезон — он пришел в ассоциацию в 1996 году, сразу после средней школы. У Энтони и Джеймса к этому времени за плечами было лишь

пять с половиной сезонов — желторотики по сравнению с Брайантом. Понятно, у кого узнаваемость выше.

Кроме того, само слово «ветеран» связано у нас с определенными стереотипными представлениями. Мы считаем, что спортсмены-ветераны «крутые», зачастую они «прошли огонь и воду». У ветеранов с годами должна выработаться закалка, позволяющая выдержать напряжение последних минут игры, и какие-то особые приемы, с помощью которых удастся беспроеигрышно укладывать мяч в корзину. А значит, для решающего броска мы выбираем ветерана — например, Коби Брайанта с 13-летним стажем.

Или с 12-летним. Если не подходит Коби, возьмем Чонси Биллапса — того самого мазила, которому игроки НБА тоже были готовы доверить решающий бросок.

На этом факторы, обеспечившие выбор в пользу Брайанта, не заканчиваются. В баскетбольной команде пять игроков, и у каждого своя особая роль.

Это, во-первых, центровые — как правило, ростом около 2 м 10 см. Они ловко подбирают непопавшие мячи и укладывают их в корзину с близкого расстояния. В дальних бросках от них толку мало — прежде всего потому, что глупо отрабатывать броски с шести метров, если можно оттачивать умение положить мяч в кольцо прямо из-под корзины.

Значит, центрового мы на решающий бросок не берем. Не его амплуа.

Еще в баскетбольной команде имеются два форварда. Один посильнее и помощнее — тяжелый форвард. Другой помельче и пошустрее — легкий форвард.

Остаются еще двое. Защитники. Первый отвечает за прорывы, атаки, поэтому его называют разыгрывающим защитником.

Итак, мы перебрали четверых игроков, и непохоже, чтобы кто-то из них годился на решающий бросок. Центровые мажут на дальних, крупногабаритным не хватит изящества, малогабаритным — роста, а разыгрывающие обычно проводят атаки, но не могут похвастаться точностью бросков.

К счастью, в команде есть еще один игрок. И его задача заключается как раз в том, чтобы забрасывать, нередко с дальнего края площадки, отвлекая на себя оборону. Это атакующий

защитник. Как вы помните или догадались, именно в этом амплуа выступает Коби Брайант.

Кому еще доверить решающий мяч, как не специалисту по дальним броскам? Тем более 12-кратному участнику матчей «всех звезд»? Разумеется, лучшей кандидатуры не найти во всей лиге.

Но среди факторов, обусловивших выбор опрошенных игроков, был и еще один, который влияет на всех нас. Деньги. Мы привыкли связывать цену с качеством — чем выше цена, тем выше должно быть и качество. Заработок Брайанта в «Лейкерс» за 2009 год составил 23 034 375 долларов — выше (23 329 561 доллар) только у Трейси Макгрейди из «Хьюстон рокет», но тот на момент проведения опроса уже три месяца не играл из-за травмы.

И наконец, последнее слагаемое успеха Брайанта — его лицо. Оно прекрасно. В ежегодном рейтинге журнала *People* «50 самых красивых людей» Брайант появлялся дважды. Правда, внешность, как мы еще увидим, зачастую бывает обманчива. Но мы склонны приписывать красивым людям ум, порядочность, эмоциональную уравновешенность — то есть красавцы в наших глазах превосходят обладателей заурядной внешности по всем статьям. При прочих равных мы бы предпочли именно красавцу доверить любое дело — будь то презентация, посадка самолета в Миннеаполисе или решающий бросок.

Надо сказать, что многие американцы реагируют на эти объяснения типично американской отговоркой про «ложь, наглую ложь и статистику». Жалкие 25% попаданий Брайанта в решающие моменты для них не в счет: «Цифрами жонглировать — дело не хитрое. Статистикой можно доказать что угодно».

А вот и нет.

Статистикой можно доказать далеко не все. Нельзя доказать, что 95 километров в час на спидометре безопаснее, чем 60; нельзя доказать, что декабрь в Нью-Йорке теплее, чем август; нельзя доказать, что Коби Брайант — лучшая кандидатура на вытягивание матча решающим броском (разве что выбор делается исключительно между ним и Чонси Биллапсом).

Однако статистика наглядно демонстрирует, что мы ежедневно принимаем бездумные решения так же, как игроки НБА

в нашем примере. Почему? Первая причина — стереотипное мышление. А вторая кроется глубоко внутри нас. За последние пять лет мне довелось дважды присутствовать при принятии стратегически важных решений в компаниях из первой сотни рейтинга журнала *Fortune*. В первом случае подбирали исполнителя на масштабный заказ, во втором — искали новый инвестиционный банк. В обоих случаях ответственные за принятие решений постарались собрать всю необходимую информацию, однако почему-то затруднялись вынести окончательный вердикт. Чего-то не хватало. Тогда они нанесли неожиданный визит в офис наиболее вероятного претендента, разведали обстановку изнутри, присмотрелись, и по возвращении выбор был сделан. Как они прокомментировали свое решение?

«Показалось, что так будет правильно».

Так оно всегда и бывает. Когда логика не помогает, мы решаем на уровне ощущений, иногда за считанные секунды — а потом подгоняем факты под принятое решение. На какие же именно ощущения мы полагаемся при выборе?

В этой книге, напомню, мы рассмотрим факторы из трех основных областей, влияющих на наши ощущения. Это наше детство, наша американская культура и наши глаза. Вот к ним, этим областям, а также к самым интересным примерам, которые мне удалось накопить, давайте сейчас и обратимся.

# **МОТИВЫ И ИХ ИСТОЧНИКИ**





I

# НАШЕ ДЕТСТВО

---



## 1. Любовь к игре

---

Если еще не видели, обязательно посмотрите. (Гарантирую незабываемое удовольствие: зайдите на <http://www.ted.com>, введите в поиске polar bear и Stuart Brown. Либо взгляните прямо сейчас, либо читайте дальше — я все равно раскрою, в чем секрет.)

В видеоролике, снятом в канадской провинции Манитоба, мы видим белого медведя, который приближается к хаски. Судя по свирепому взгляду хищника, из собаки сейчас получится неплохая закуска. Однако поза и движения хаски намекают на альтернативный исход: собака припадает на передние лапы и виляет хвостом, посылая понятный любому другому псу сигнал: «Поиграем?»

Медведь поднимается во весь рост и... принимает игру хаски. Мы видим неповторимый балет в исполнении удивительной пары танцоров. Медведь и собака тычут друг друга носами и возятся в снегу, как мать с детенышем: они играют. Один из самых трогательных кадров, где в полуприкрытых глазах медведя читается блаженство, напоминает, что нам дарит игра — радость.

Доктор Стюарт Браун, представивший эти кадры в мае 2008 года на конференции по дизайну, проходившей в Арт-центре города Пасадена (Калифорния), разделяет мнение ученых, которые считают, что животные — и человек в том числе — запрограммированы на игру. Игра нужна нам для гармоничного развития. Человек, лишенный возможности играть, часто вырастает в асоциальную личность, а крыса, лишенная игры, — погибает.

Щенкам и собакам, медвежатам и медведям, детям и взрослым — нам никуда не деться от игры.

Много лет назад это открытие привело историка Йохана Хейзингу к выводу, что человеческий род пора переименовать из *homo sapiens* — «человека разумного» в *homo ludens* — «человека играющего».

Наши предприниматели очень часто об этом забывают. Мы для них вроде белых медведей — суровые, хищные, жадные. Но, как покажут дальнейшие главы, самые проникательные из современных маркетологов видят нас такими, какие мы есть: медведями и хаски, увлеченными игрой.

## **Делу — время, потехе — тоже**

Попробуйте в течение дня понаблюдать за окружающими.

Перед работой большинство мужчин читают новости об играх — изучают спортивный раздел в газете. (Те, кто помоложе, прочитали эти новости еще вчера — в Интернете.) Ближе к ланчу миллионы людей по второму разу проверяют, как там их любимая команда, или обмениваются мнениями с другими болельщиками на форумах.

В обеденный перерыв в офисных коридорах разыгрывается в лицах повтор субботних и воскресных матчей, а судьи посылаются на мыло. Немного погодя, закрыв за собой дверь офиса, сотрудники идут брать билеты на следующие выходные. В случае удачи они не скажут, что билеты «куплены» или «найжены». Нет, билеты «добыты». Игра, охота, победа!

Еще бы. В Америке даже покупка билетов на игру — тоже игра.

И на работе (когда до нее, наконец, доходит дело) мы играем, причем сплошь и рядом. Мы не просто «получаем» клиента, мы его «завоевываем». Или «выуживаем», «закинув удочку».

Спросите любого преуспевающего бизнесмена, что им движет, и он ответит, что уж точно не страсть к деньгам. «Деньги, — будет уверять он нас и напоминать сам себе, — это заработанные очки». Деньги — награда, а работа — матч, игра.

По дороге домой мы останавливаемся у киоска и, решив, что сегодня удача должна нам улыбнуться, покупаем лотерейный билет. Мы покупаем эти билеты в немыслимых количествах. Доходы компаний Target, State Farm Insurance и Microsoft за 2008 год составили около 60 млрд долларов, однако эта внушительная цифра меркнет перед доходом государственных лотерей — 77 млрд долларов. Если объединить эти лотереи в корпорацию, она станет 22-й по величине компанией в Соединенных Штатах и 71-й в мире.

Еще одно всеми любимое занятие — секс. Тоже сплошная игра. С того самого момента, когда нас впервые начинают посещать фривольные мысли. Мальчики добиваются сперва до «второй базы», потом до «третьей». Потом, как в американском футболе, когда игрок прорывается в зону защиты, «доходят до конца» или «забивают гол». А с чего обычно все начинается? С *заигрывания*.

Пройдет время, и мы назовем сексуально активного мужчину *плейбоем*. Опять игра.

Потом, решив остепениться, *плейбой* женится. Однако зачастую, когда появляются дети, брак дает трещину, наступает кризис семи лет, семейный психолог разводит руками, и все заканчивается разводом. Если при этом в бизнесе у нашего *плейбоя* все по высшему разряду, он идет искать — и находит — следующую спутницу жизни. Однако это уже не просто жена, это блондинка-с-ногами-от-ушей, награда за достижения. Жена-трофей, жена-приз.

Разумеется, мужчины не думают о сексе круглыми сутками. Но десятки миллионов молодых парней в данный момент еще не вылезли из кровати — кому об этом лучше знать, как не родителям! И когда эти парни не спят (а просыпаются они, дай бог, после обеда), все свободное время они проводят наедине с лучшей подружкой — *игровой* приставкой.

Даже бронирование гостиничных номеров и авиабилетов превратилось в игру, которую тут же подхватили ресурсы вроде Priceline. Заходишь и попадаешь на аукцион, где можно выиграть билеты по наиболее выгодной цене. О победе вас оповестят обязательно — не фанфарами, так восклицательными знаками.

Конец ознакомительного фрагмента.

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