

Оглавление

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

4. Великаны против лилипутов.....	55
<i>Детские сказки: о чем они?</i>	55
<i>Аутсайдеры в тумане.....</i>	60
II. Наша культура	63
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, «найтстори» 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 Panera.....</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 «патлатые» покорили Америку</i>	111
<i>Воскресенье с Кристиной Эпплгейт</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
Ку-ку, Норма Джин!	127
Расточительность у нас в крови?	133
Они знают толк в оптимизме	135
III. Наши глаза.....	139
1. Стремление к прекрасному.....	143
О чем рассказывает клавиатура.....	143
Любовь длиною в 400 000 лет, или О чем поведал каменный топор.....	146
Чему нас учат «Спящая красавица» и «Красавица и чудовище»?.....	148
2. Что мы считаем красивым	151
Круг и куб: геометрия красоты.....	152
Новая красота.....	155
На волне всеобщего упрощения	159
Знатоки новых канонов красоты	161
3. Пять историй о том, как встречают по одежке	163
Загадка Кенсингтон-Хай-стрит	163
Красное и черное: как цвет влияет на результаты состязаний	165
Птица, обернувшаяся мустангом	169
Фокус с витаминной водой	171
Человек, сокрушивший ящик	173
Перспектива	177
Оглянуться в будущее	179
Светлая память и 15-сантиметровый гвоздь, или Удивительная сила настроя.....	185
Почему хромают бегуны в дорогих кроссовках, или Новые экономы	196
Парадокс клоуна и гориллы. Национальный дефицит внимания.....	201

Подводя итоги.....	207
Приложение.....	213
<i>Маркетологам: вопросы для самопроверки</i>	213
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 лейкерс». 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 впечатльная – более двух бросков за сезон, однако не рекордная. Есть еще трое, которым удалось забросить и больше, – например, Джеймсу, который выдал 17.

НЕОСОЗНАННЫЙ ВЫБОР: ПАРАДОКС КОБИ БРАЙАНТА

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 наихудший 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.

БЕЗ РАЗДУМИЙ

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 лейкерс». Годы оглушительного успеха (по числу выигранных чемпионатов НБА их опережает только «Бостон селтикс»), выигрышное положение на втором по величине секторе рынка СМИ – понятно, что «Лейкерс» мелькает на телекранах 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

НЕОСОЗНАННЫЙ ВЫБОР: ПАРАДОКС КОБИ БРАЙАНТА

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 засалка, позволяющая выдержать напряжение последних минут игры, и какие-то особые приемы, с помощью которых удается беспроигрышно 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 мазилу, которому игроки НБА тоже были готовы доверить решающий бросок.

На этом факторы, обеспечивающие 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 четырех 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

БЕЗ РАЗДУМИЙ

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 матчи «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. Заработка Брайанта в «Лейкерс» за 2009 год составил 23 034 375 долларов – выше (23 329 561 долларов) только у Трейси Макгрэйди 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

НЕОСОЗНАННЫЙ ВЫБОР: ПАРАДОКС КОБИ БРАЙАНТА

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 считаные секунды – а потом подгоняем факты под принятное 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 проницательные 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 «найдены». 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 добираются 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 мужчина 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 подругой — 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)