

# Человек покупающий и продающий. Как законы эволюции влияют на психологию потребителя и при чем здесь Люк Скайуокер

**Автор:**

[Николай Молчанов](#)

Человек покупающий и продающий. Как законы эволюции влияют на психологию потребителя и при чем здесь Люк Скайуокер

Николай Викторович Молчанов

Бизнес. Как это работает в России

Поведение человека покупающего – неизведанная территория для маркетологов и продавцов. Современные компании сочиняют рекламные тексты и формируют ценность продукта, зачастую не зная, что именно заставляет людей покупать.

Эта книга – ключ к пониманию скрытых механизмов принятия решения современными покупателями.

Николай Молчанов – кандидат психологических наук, MBA в бизнес-школе INSEAD, один из лучших экспертов в области управления поведением покупателей. Автор одного из самых популярных Telegram-каналов Рунета «Психология маркетинга», который читают более 60 000 человек.

В своей книге он объясняет, по каким законам работает человеческий мозг и как психология поможет повысить эффективность компании – от разработки продукта до управления бизнес-процессами.

- Почему механизм принятия решений одинаков, когда человек покупает коврик в ванную и когда выбирает, в какую сторону свайпнуть фото в Tinder?
- Каким образом шокированные пуэрториканские макаки-резусы связаны с нашей любовью поумничать и что это означает для маркетинга?

- В чем заключается «эффект ИКЕА» и как с помощью него увеличить прибыль?

В формате PDF A4 сохранен издательский макет.

Николай Молчанов

Человек покупающий и продающий: как законы эволюции влияют на психологию потребителя и при чем здесь Люк Скай-уокер

С любовью – маме, папе, Кате, Владику, Витюше, Ванечке и Никитику.

С уважением – всем читателям моего блога в Telegram «Психология маркетинга».

© Молчанов Н., текст, 2020

© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2021

Часть I

Человек покупающий

## Глава 1

### Ложные и истинные потребности

### Мышление покупателя

### Дикие джунгли Гондваны

Интернет пестрит рассуждениями, что мозг человека, состоящий из 86 миллиардов нейронов, по сложности напоминает Вселенную с мириадами звезд. Создается впечатление, что каждый из нас – владелец мощной машины, способной эффективно решать возникающие задачи. Хотя бы в мире бизнеса, где все можно перевести на язык денег и посчитать.

Однако в 2002 году Даниэль Канеман получил Нобелевскую премию, доказав, что большинство людей систематически принимают решения, не согласующиеся с рациональным выбором. В 2013-м Нобелевскую премию вручили Роберту Шиллеру, продемонстрировавшему воздействие психологии на макроэкономические процессы. В 2017-м премию дали Ричарду Талеру – за исследование влияния социальных, когнитивных и эмоциональных факторов на принятие экономических решений.

Бизнес потихоньку привыкает к мысли, что решения покупателя отнюдь не всегда логичны. Только психологические ошибки не заканчиваются в момент принятия решений. Они даже не там начинаются.

Покупатель заблуждается буквально во всем: неправильно понимает собственные потребности, его подводят зрение, слух, внимание, память и чувства. Психологические особенности, социальное окружение и контекст ситуации определяют, на что клиент обратит внимание, что ему понравится и что он в итоге купит.

Более того – за другой стороной прилавка тоже стоит человек. Который ошибается с выбором преимуществ товара, не знает, какие аргументы и как приводить, делает неверные прогнозы, запускает обреченные на провал идеи, неудачно подбирает команду, да еще и демотивирует ее.

Бизнес – это покупатели и продавцы.

Покупатели и продавцы – это люди.

А люди – это психология.

Раздел англоязычной Википедии «Перечень когнитивных ошибок» включает в себя 181 пункт. И все эти ошибки, скрытые от глаз игроков рынка, оказывают прямое влияние на строчки выручки и прибыли. Так что не стоит слишком сильно полагаться на свой мощный мозг и интуицию.

При желании большинство ошибок наших органов чувств, мышления и поведения можно обнаружить. Часть из них – вовсе не ошибки, а наилучший способ действовать в окружающей среде. Просто мир вокруг нас кардинально изменился всего за несколько десятков веков, в то время как эволюции требуются миллионы лет, чтобы привести поведение в соответствие с произошедшими изменениями.

Мозг человека создавался для решения совершенно иных задач, нежели те, с которыми мы сталкиваемся ежедневно. Мы – дикие животные, вышвырнутые в чужую среду обитания. Как пишет Юваль Ной Харари: «Наши пищевые привычки, наши конфликты и наша сексуальность – все обусловлено взаимодействием мозга охотника и собирателя с нынешней постиндустриальной средой, мегаполисами, самолетами, телефонами и компьютерами...»

Компании что-то говорят покупателям, сочиняют рекламные тексты. Но письменной речи – несколько тысяч лет. Устной, в современном понимании этого слова, – несколько сотен тысяч. История же рода Homo насчитывает миллионы лет, в ходе которых человеку намного чаще приходилось искать свежие фрукты и убегать от леопардов, нежели следить за индексом Доу-Джонса или писать

посты для Facebook. Вдобавок многое мы унаследовали от предков, которые вообще не являлись людьми.

По сути, компаниям нужно убедить мозг, появившийся около 450 миллионов лет назад. Сделать это возможно. Книга раскрывает концепцию психологической инженерии бизнеса: мы узнаем, как с помощью психологии повысить эффективность деятельности компании – от продаж и рекламы до разработки продукта и управления бизнес-процессами.

## Ментальный шейлок

Любой мыслительный процесс расходует ресурсы. На долю мозга приходится примерно пятая часть всех наших энергетических затрат. А энергии чертовски мало. Организм черпает ее из одного и того же бака – человеку надо не только думать, но и ходить, дышать и пожимать руку начальнику.

Даже привычная фраза «Давай постоим, поговорим» – следствие того, что нам в прямом смысле сложно расходовать силы на физическое перемещение в пространстве и одновременно тратить энергию на поддержание осмысленного разговора. Поэтому основной принцип работы мозга – экономия ресурсов. Наш мозг ленив, хоть мы и не подозреваем об этом.

С детства мой любимый писатель – Николай Носов. В одной из его повестей – «Витя Малеев в школе и дома» – приводится известнейшая математическая задача: «Бутылка и пробка стоят 10 копеек. Бутылка на 8 копеек дороже пробки. Сколько стоит бутылка и сколько пробка?»

Во взрослом варианте это задача о мяче и бейсбольной бите, общая стоимость которых 1 доллар 10 центов, а бита стоит на доллар дороже мячика.

Кто не знает – попробуйте решить. В целом просто, но удивительный факт – более 50 % студентов топовых американских университетов – Гарварда, Принстона и МТИ – дали неверный, интуитивный ответ – «мячик стоит 10 центов». В обычных вузах аналогичное предположение выдвигали до 80 % учащихся. Причем люди понимают – ответ не может быть столь примитивен,

нужно подумать – и все равно не думают.

Кстати, а вы нашли правильный ответ?

Тем, кто решил. Задача в принципе простая. Но, если не знаешь ответа, надо все отложить в сторону и сконцентрироваться на процессе. Если вы шли – то, скорее всего, замедлили шаг, посчитали и получили ответ. Кстати, именно так мы и думаем по-настоящему. А мысли, которые постоянно блуждают в голове – вспыхивают, пропадают и снова появляются, – к интеллектуальной деятельности отношения имеют мало.

Тем, кто не стал решать, а читал дальше. Отказаться считать – естественная реакция. Мозг отчаянно сопротивляется любой активности, которая заставляет расходовать энергию. В голове без труда всплывает множество оправданий, почему стоит отказаться от чего-то ресурсозатратного. Незамедлительно возникает мысль: «Почитаю дальше, посмотрю, если это и вправду интересно, потом решу».

Поэтому факт нахождения ответа свидетельствует вовсе не о хорошем математическом мышлении. Вернее, не только о нем. Само поведение людей – попытка найти правильное решение или быстрая выдача кажущегося правильным ответа – является отличным предиктором их будущих успехов в целом.

В экспериментах Фредерика Шейна те, кто даже не пытался найти верный ответ, были нетерпеливы и импульсивны и в других решениях: выбирали финансово неудачные стратегии, ориентировались на поиск немедленного удовольствия, а не долгосрочных выгод. И проигрывали.

Для успеха надо прилагать усилия. В частности, решать даже те задачи, которые кажутся бессмысленными[1 - Так что я вполне осознанно не стал говорить правильный ответ задачи с бутылкой и пробкой.].

Выбор простых решений делает мозг слабее. Когда тренер в спортзале говорит: «Теперь три подхода по 12 раз», – мы слушаемся. Потому что понимаем – по-

другому вес не сбросить, мышечную массу не набрать. Это и называется тренировкой. А в когнитивной сфере поступаем иначе. Рука тянется к кнопке «узнать ответ». Быстрее. Только для развития интеллекта тренировка также необходима.

Стремление мозга экономить энергию ведет к тому, что человек постоянно движется по пути наименьшего сопротивления. Шон Ачор, психолог из Гарварда, продемонстрировал в серии экспериментов, как испытуемые явно предпочитают способы, которые экономят им хотя бы 20 секунд времени.

Нам нравится то, что попроще. Возьмем, к примеру, Twitter, Snapchat или Tik Tok. С момента запуска данные продукты неразрывно ассоциировались с ограничениями: не больше 140 символов, просмотр видео за несколько секунд, ролик – не длиннее 15–60 секунд.

Собственно говоря, почему? Людям нравятся строгие рамки? Нет, сами по себе они нас не привлекают. Но ограничения упрощают продукт, снижая затраты ментальной энергии на его использование. Конкурентным преимуществом становится простота. Точнее, даже тремя преимуществами.

- Чем проще продукт, тем меньше требований к интеллекту пользователя. 140 символов за пару минут может написать кто угодно. Это меньше длины предыдущего абзаца. В то же время пустой экран текстового редактора блога подсознательно повышает требования к качеству материала.
- Короткий текст легко написать, короткое видео просто снять. А главное – их проще и быстрее понять. Экономия энергии производителей и потребителей контента повышает вовлеченность, оставляя силы посмотреть больше роликов и прочесть больше твитов.
- Упрощение функциональности продукта уравнивает возможности профессионала и обычного пользователя. Рисунки, сделанные шваброй на гараже, по качеству примерно похожи друг на друга. Если избыток функционала превратит соцсеть в место, где профессионалы смогут создавать волшебные по качеству ролики, – обычные пользователи прекратят генерировать контент. Соревноваться с Голливудом неинтересно.

Ни в коем случае не говорите покупателям, что упростили продукт, чтобы понравиться им.

Поступите как Джек Дорси, основатель Twitter, назвавший ограничение в 140 символов изящным способом, заставляющим людей творчески мыслить.

### Скрытый выбор легкости

Выбор наименее энергоемких, простых решений сегодня может привести к проблемам в отдаленном будущем. К сожалению, сам человек уверен, будто выбирает не самое легкое, а самое правильное решение. Нам кажется, будто мы поступаем рационально, так как большая часть мыслительных процессов происходит «на автопилоте», а на уровень сознания мозг пропускает в основном возражения против энергозатратных альтернатив.

Джон Эйкафф приводит пример – психотерапевт разговаривал с тысячами людей, и ни у одного из них не было позитивно настроенного внутреннего голоса. Скорее наоборот. В голове возникают совсем другие советы. Надо бы познакомиться, но – «вдруг откажет, да и лекция скоро, а я плохо одет». Пойти поучиться, однако «мало денег, да и куда потом эти знания?». Открыть бизнес, только – «нужны деньги, скорее всего не получится, да и идеи нет». Запустить новый проект, но «надо всех уговаривать, провалится – меня же и обвинят».

Внутри нас звучат голоса страха и сомнений. Мозг намекает, что мы еще недостаточно готовы, у нас нет опыта, образования, квалификации. Да и вообще, уже поздно что-то предпринимать.

Решение вопроса, требующего энергетических затрат, вызывает раздражение, которое переносится на саму задачу.

Допустим, нас попросили вспомнить, что мы делали восемь дней назад. Вначале придется припомнить, что это за день недели, какие были ключевые события, и

постепенно реконструировать весь день. Правда, когда мы проделаем такое упражнение (попробуйте), то почувствуем беспокойство, легкое раздражение: задача начнет казаться глупой, хотя вообще-то это мини-эксперимент по увеличению расхода ментальных ресурсов. Однако любое напряжение умственных усилий, на которое тратится драгоценная энергия, вызывает у нас дискомфорт.

И это мы вспоминали реальные события. Если же надо подумать о чем-то новом, энергия поглощается с такой скоростью, что мозг вообще отказывается от решения задачи. Например, выходной. Куда пойти? На выбор – кино, театры, выставки, рестораны. Избыток вариантов и опций, которые следует изучить, пугает. В результате я выберу привычное, проверенное временем решение – пойду, как обычно, гулять в ближайшем парке.

В результате мы годами читаем одни и те же сайты, ходим в одни и те же магазины, ездим по тем же самым дорогам на ту же самую работу, постоянно откладывая изменения «на потом». Да что там, у большинства из нас есть даже любимая поза для селфи. Попробуйте сказать, что вы собираетесь сделать фото кого угодно – и они тут же примут позу, выражение лица, которое считают «наиболее подходящими».

Просто мозгу – не нам – проще активизировать старые нейронные связи, нежели устанавливать новые. Человек всю свою жизнь, не замечая этого, катится по наклонной простых выборов. Задним числом придумывая объяснения своему поведению, представляя его «логичным» и «правильным».

Догадаться, что в основе действия лежит выбор простоты, нелегко. Мозг ленив, но, как нерадивый подросток, тщательно скрывает факт своей лени от нас. Например, как вы думаете – в русском языке больше слов, которые начинаются с буквы «Н», или слов, где буква «Н» является третьей?

В исследовании Даниэля Канемана и Амоса Тверски испытуемых спрашивали о частоте появления буквы «R». Большинство респондентов предположили, что в языке больше слов, начинающихся с «R», так как намного легче придумать слова на букву «R», чем мучительно подбирать варианты, где она расположена посередине слова. На самом же деле слова с «R» на третьем месте встречаются в английском языке чаще.

Согласно подсчетам филологов (читателей моего блога «Психология маркетинга»), в русском языке все же больше слов начинается с буквы «Н». Но главное – практически все отвечают на вопрос о частоте буквы «Н», несмотря на то что даже не предпринимают усилий произвести подсчет. Мы не хотим сообщать, что нам лень думать. Если у человека есть хоть какое-то основание для ответа – он выскажет свою позицию.

Большинство людей имеют свою точку зрения по любому поводу, даже в отношении прав аборигенов Австралии. В результате создается иллюзия интеллектуальной деятельности, пусть мнение и высказывается на основании пары фактов, имеющих отдаленное отношение к вопросу.

Вот и покупатель всегда с уверенностью скажет: нравится ему предложение компании или нет. Более того, при необходимости незамедлительно объяснит мотивы своего ответа. Только не факт, что настоящая причина и та, которую покупатель считает настоящей, совпадут.

Потребители мифов

На чем стоит пирамида Маслоу

Пролистайте ленту Instagram. Обратите внимание на количество фотографий еды. Задумайтесь – а зачем вообще ее фотографировать? Логика в демонстрации того, что мы едим, мало. Зато есть прочная связь с базовой потребностью – удовлетворением голода.

Хотя некоторые предположили, что буква «R» чаще встречается на третьем месте, приняв в качестве гипотезы «наверняка здесь есть какой-то подвох».

Поест мы любим, а вот к кислороду безразличны, хотя кислород точно так же важен для нашего существования. Причина, согласно Стивену Пинкеру, в том,

что воздуха всегда было много. Поколения наших предков не просыпались по утрам с мыслью: «Где бы сегодня взять еще воздуха?» О пище, напротив, так думать приходилось, искать ее – и умирать, если найти не удавалось. Так и возникают потребности.

Мы хотим того, что необходимо.

Но чего нет. Или мало.

С точки зрения наших предков, важно лишь то, что имеет прямое отношение к выживанию и продолжению рода. Еда, сон, безопасность, размножение и дети.

Обращение к базовым потребностям вызывает мощную ответную реакцию. Ричард Вайзман как-то разбросал на улицах Эдинбурга больше сотни кошельков. На всех был написан адрес «владельца», а в некоторых вложены фотографии.

Вернули по почте около 15 % пустых бумажников. Кошельков, где была фотография семьи, – 48 %. Почти столько же отдали бумажники с фотографиями щенков. Но безусловный победитель – снимок ребенка. С детскими фото вернули 88 % кошельков.

Если несколько факторов накладываются друг на друга – внимание усилится. Беременность условной Меган Маркл выводит ее на первые строчки обсуждаемых тем, ибо суммирует эффекты статуса и размножения. Ну а если знаменитость привлекательна – то и секса.

Рисунок 1

Заинтересовать древнюю часть мозга – отличная заявка на победу. При этом абсолютно не важно, что мы продаем. Многие из того, что представляется реальной потребностью, – всего лишь работа нашего воображения. Взгляните на

картинку. В центре – большой белый треугольник. Это треугольник Канижа.

Парадокс в том, что его там нет. Вообще. Есть черные линии, кружки с вырезанными секторами – и всё. Однако глаза работают в связке с мозгом, который автоматически подгоняет картинку реальности под уже имеющиеся в голове модели. При этом существует тенденция к созданию «целого» изображения, поэтому для нас треугольник реален. Хотя и не нарисован.

Треугольник есть, но его нет. Так и витальные потребности современных покупателей существуют только в их голове. Большинство людей нормально питается, им есть что надеть и где спать. Не нужно день за днем отбиваться от хищников. Но они жаждут маленького мифа, надежды на то, что покупка улучшит их жизнь.

Например, значительная часть существования обычного человека проходит между двумя квадратными метрами стола на работе и пятьюдесятью метрами квартиры. У некоторых животных вольеры шире. И люди начинают нервничать. А вот звери не переживают. Как писал Джеральд Даррел: «У животных есть свои, четко ограниченные территории, которые определяются тремя факторами: пища, вода и пол. Обеспечьте их всем этим на ограниченном участке, и животные никуда не уйдут».

Но в современной культуре кажется неуместным думать только о витальных потребностях типа еды и сна. Люди буквально одержимы понятиями «самореализации» и «развития». Хотя, кстати, мало кто может сказать, что это такое.

Жить обычной жизнью считается прямо-таки неприличным. Нужно мутить стартапы. Изучать экзотические практики. Обязательно иметь хобби, желательно – изготавливать каффы или совершенствовать технику скрапбукинга. Мода на интересную жизнь, раскрытие внутреннего потенциала, получение широкого жизненного опыта заполнила все вокруг. И тут к месту пришла идеология потребления: ведь новый опыт можно получить, купив как можно больше продуктов и услуг. Пойти на обучающие курсы, приобрести новую вещь, отправиться в турпоездку.

В личной жизни лучше не пытаться самореализоваться, потому что «так нужно». Как правило, такие истории заканчиваются лишь тратой времени и денег.

Человек прекрасно способен обойтись без большинства вещей, предлагаемых рынком. Цунами покупок во многом задано вымышленными потребностями, которые продаются клиентам. На руку компаниям играет способность потребностей «растягиваться». Даже на уровне физиологии, если накормить человека, снизив уровень сигналов голода, а затем предложить ему что-то вкусненькое, происходит биохимический всплеск. Организм начинает убеждать нас: «я взаправду голоден».

Потребности – не стакан, который налили до конца, и все, больше не влезет. Иначе мы бы ограничивались одной парой обуви и единственной рубашкой. Даже если потребность де-факто удовлетворена, когда нам предлагают что-то «особенное», с перламутровыми пуговицами, мы согласимся купить.

Восприятие продукта зависит не от его реальных характеристик, а от того, что находится в голове у покупателя.

К примеру, тест на беременность. Его покупают в двух случаях – если ждут ребенка или боятся, что забеременели. Когда это поняла одна сеть аптек, один и тот же тест стал продаваться:

- в разных упаковках: на одной – счастливый малыш, на другой фото отсутствует, указано лишь название и степень достоверности;
- в разных местах: первый – рядом с товарами для детей, второй – в разделе противозачаточных средств.

Более того, стоимость тестов различалась практически в два раза. Какой дороже – умолчу.

А так как современные потребности рождаются в голове покупателя – там же они и удовлетворяются.

1 сентября 2018 года в Техасе взорвалась фура, перевозившая дезодоранты Axe. Событие породило волну шуток в сети: пользователи интересовались, где же толпы девушек, которые, если верить рекламе, должны сбегаться на запах. Представительниц прекрасного пола не наблюдалось, что подводит нас к интересному вопросу.

Допустим, моя цель – быть привлекательным для девушек. Производитель дезодоранта улавливает идею и показывает рекламу бренда, соответствующую моим желаниям. Я покупаю дезодорант. В реальности девушки не срываются с места, чтобы побежать за мной, но я продолжаю покупать. Почему?

Во время и после использования дезодоранта ничего не происходит. Мы ничего даже толком не ощущаем. Ценность дезодоранта, по словам Фила Бардена, создается на этапе предвкушения награды. Мы испытываем удовольствие, подсознательно предполагая, будто что-то может произойти. Достигаем желаемых целей в уме.

Бренды удовлетворяют потребности, рожденные воображением. Но покупателю незачем знать об этом. Для клиента его проблема – объективная реальность.

А вот действительно существующая проблема еще ничего не говорит о присутствии потребности. Например, прямо сейчас я расскажу один факт, который, вероятно, будет приходить вам в голову в течение ближайших нескольких дней и мешать жить.

Мы всегда видим свой нос. Просто приучились игнорировать его.

Убедились?[2 - Теперь вас это раздражает?]

Когда смотришь на проблему со стороны – «у тебя постоянно что-то маячит перед глазами», ситуация кажется ужасной. Но человек быстро ко всему привыкает. Чарлз Дахигг приводит пример химиков Procter & Gamble, которые изобрели в конце 1990-х годов по-настоящему уникальный продукт – жидкость, удаляющую практически любой неприятный запах. В отличие от аналогов, не «забивает» неприятные запахи, а химически уничтожает. Не оставляет пятен, дешева в производстве.

Средство немедленно заинтересовало NASA – для чистки космических кораблей. Но Procter & Gamble хотела выйти на широкий потребительский рынок. Проблемы запаха налицо: прокуренная одежда, домашние животные, салоны автомобилей. Компания рассчитывала на миллиарды. Как полагается в бизнес-сказке, запущена рекламная кампания «Фебриз – борется с неприятными запахами». Продажи начались и... через пару недель остановились.

Проблему стали изучать психологи Стэнфорда. Обнаружили, казалось бы, очевидную вещь – люди, живущие в домах с сильными запахами, их не чувствуют. Курильщик не ощущает запаха сигарет. Кошатники привыкают к кошкам. Даже самый сильный запах ослабевает, если присутствует постоянно. А главное – мало кто, особенно женщины, готов признать: у них дома плохо пахнет, и они настолько не способны справиться с этой проблемой, что вынуждены использовать специальное средство.

Психологическая инженерия бизнеса начинается с распознавания вопросов, которые рождены воображением покупателей, проблем, которые клиенты считают истинными. И за которые они готовы платить. О том, что «необходимо знать потребности покупателей», твердят постоянно – но это вовсе не так просто, как кажется на первый взгляд.

## Внимание к пустому стулу

Допустим, фортуна повернулась к нам лицом и мы сфотографировались с Илоном Маском. Или с Владимиром Владимировичем. Да хоть с Тимати.

На что будем смотреть, первый раз увидев фотографию? На камень в запонках Маска? Кольца Тимати? Изучать стрижку Владимира Владимировича? Да нам плевать. Мы будем думать, какой черт нас дернул сделать идиотскую улыбку да еще как-то скособочиться. Что надо было надеть что-то попримечнее или хотя бы втянуть живот...

Люди, конечно, любят смотреть. Но намного больше они обеспокоены тем, как выглядят сами. Никто дольше нас самих не изучает, насколько стильно новый фитнес-браслет смотрится на нашем запястье.

Популярность социальных сетей порождает ошибочную мысль, будто людям интересно наблюдать за жизнью других. Нет. Людям интересно сравнивать собственную жизнь с жизнью других. Путешествия, статусы, работа – как живем мы и как живут они.

То же самое верно и для компаний. «Клиент всегда на первом месте». Менеджеры так говорят. Только думают на самом деле о своем продукте. Его характеристики, цена, функциональность понятны и предсказуемы. На них можно повлиять, а вот покупателей понять сложно. Они упрямы и непостоянны. Естественный тип размышлений для сотрудников, собственников бизнеса – как улучшить продукт. Если люди фокусируются на себе, то компании – на своих товарах или услугах.

В результате маркетолог говорит: «наш продукт – супер». Только сравнивает его с предыдущими версиями, а крайний вариант обычно всегда превосходит предшественников. В результате компания попадает в волшебный мир иллюзий собственного превосходства, выходит на рынок и сталкивается с болезненной реальностью.

Узнавать потребности клиентов – логично. Но противоестественно. Сотрудники, предоставленные сами себе, вовсе не думают о потребителях. Поэтому их необходимо постоянно подталкивать. Например, на совещаниях в Amazon ставится дополнительный стул. На нем никто не сидит – он предназначен для абстрактного «покупателя Amazon». Клиенты не могут присутствовать в офисе постоянно, а пустой стул может. Его можно потрогать. На него можно сесть и начать говорить, как покупатель. И он своим видом постоянно напоминает собравшимся – о ком нужно думать.

«Поставьте себя на место клиента»

К сожалению, рассчитывать, будто бы вы поймете покупателей как бы «само собой», интуитивно, не стоит. Этому мешают как фундаментальные, так и ситуативные факторы.

Допустим, нам нахамил продавец в магазине. В абсолютно нейтральной, казалось бы, ситуации. Почему? Да потому что придурок и не умеет

разговаривать с людьми. Короче – дело в нём самом.

Со знакомыми людьми схема работает еще надежнее. Если на работе есть какой-нибудь малопрятный тип, мы ни на секунду не усомнимся, что причина сегодняшнего брюзжания – его мерзкий характер. А не тот факт, что мы в пятый раз сорвали дедлайн.

Это фундаментальная ошибка атрибуции. В качестве причин поступков других людей мы обычно видим их личностные особенности. Однако в реальности поведение часто определяется ситуационными факторами. Какие бы мы ни строили гипотезы о характере человека, в первую очередь его поведение зависит от окружающих обстоятельств.

Например, нам кажется, что мы хорошо знаем своих друзей. Отчасти это так, но обычно мы видим их в одних и тех же ситуациях. И в результате поражаемся, когда друг взял денег в долг и не отдает. Хотя это просто новая ситуация, которая встретилась первый раз. Да и мы сами в какой-то момент будем стеснительными, в другой – смелыми. Где-то легко шутить, где-то – демонстрировать агрессию. В разных ситуациях ведем себя по-разному.

Оценивая других людей, мы постоянно попадаем в когнитивные ловушки, которые расставляет наш собственный мозг.

Например, если большой босс в ходе совещания вдруг запнется и начнет смущенно мямлить что-то вроде: «Ой, ребенок перепутал слайды, сейчас найду нужный», – это вызывает легкое умиление. Мол, все мы люди и ничто человеческое нам не чуждо.

Но если такое произойдет с нашим коллегой или, не дай бог, подчиненным, мы скорее подумаем: «Какой же олоуп, даже не удосужился проверить материалы перед собранием».

Это влияние эффекта оплошности. К одной и той же ошибке мы относимся совершенно по-разному, в зависимости от того, кто ее совершил.

Проводился забавный эксперимент: участникам дали прослушать интервью двух студентов. Сообщалось, что один из них продемонстрировал крайне высокие оценки теста на интеллект. А вот другой, наоборот, выступил чуть умнее обезьяны. В конце интервью слышался шум отодвигаемых стульев и раздавался возглас: «Боже мой, я пролил на себя кофе!»

Так вот. Если оплошность допустил умный, то участники эксперимента начинали относиться к нему еще лучше. Гений, а ведь как мы. Допускает такие же смешные ошибки. Но если кофе проливал недотепа, это окончательно рушило его имидж. Недоумок, который даже кофе не способен выпить, не опозорившись. Наше отношение к промахам окружающих зависит от уровня их компетентности.

Более того, размышляя над причинами поведения других людей, мы попадаем в ловушку собственного настроения в момент оценки. В эксперименте Дугласа Кенрика и Влада Гришкевичуса одним мужчинам показывали спокойные сценки из деревенской жизни, другим – картинки фривольного содержания. А затем всем продемонстрировали фотографии бесстрастных, спокойных женщин и попросили сказать: какие эмоции те испытывают. Мужчины из второй группы незамедлительно решили: «Ага! Да они точно настроены игриво».

Представители первой ничего подобного не заметили. Потому что древние слои нашего мозга – абсолютные эгоисты. Мы проецируем свое состояние на других, по сути, смотрим на окружающий мир сквозь призму собственного настроения и желаний.

Именно поэтому, будучи навеселе, не стоит полагать, что на вечеринке все вокруг тебя хотят. Вероятнее всего, это – лишь отражение собственных желаний.

Анализируя поведение других людей, не доверяйте своей интуиции. Однако и самый распространенный способ узнать о потребностях клиента, спросить напрямую, – тоже не лучший выход.

Страна лгунов

Наше поведение отличается от того, что мы рассказываем о нем другим людям, и от того, как представляем его сами себе. Мы даже не отдаем себе отчета, насколько сильно оно отличается.

В классическом эксперименте Леонарда Бикмана ученые бросили скомканную бумажку посередине улицы в Массачусетсе. В паре шагов от нее стояла урна. Но лишь около полутора процентов людей из 506, прошедших мимо, наклонились, подняли бумажку и кинули ее в урну.

В целом понятно: убирать мусор за незнакомцами – занятие малопривлекательное. Однако затем экспериментаторы останавливали каждого пятого, прошедшего мимо бумажки, и спрашивали: «Должны ли обычные граждане подбирать мусор, если он валяется на улице? Или это задача исключительно дворников и специализированных служб?»

Как вы думаете, сколько процентов опрошенных сказали, что убирать мусор за незнакомцами – их, как граждан, прямая обязанность? Возможно, 1,4 %, то есть столько, сколько и ведет себя соответствующим образом? Или все же больше – 10, 25 или 50 %?

Представьте себе, 94 % – то есть практически все заявили о своей готовности сделать город чище. Только не делают.

Если верить результатам социологических опросов, нас окружают более образованные, рассудительные, знающие и следящие за своим здоровьем люди, чем на самом деле. Исследования обычно помогают измерить лишь уровень снобизма населения. Выходя с вопросами «в поле», постоянно держите в голове – люди врут.

- С наилучшими намерениями, выдавая желаемое за действительное. После того как рестораны стали указывать калорийность блюд в меню, Эдвард Гихр проследил изменение поведения людей. Практически 90 % посетителей утверждали, что обратили внимание на калорийность и стали следить за количеством потребляемых калорий. Но в реальности – исходя из заказов – ничего не изменилось.

- Вынужденные давать социально желательные ответы. Ну кто признается: «я редко моюсь» или «в интернете больше всего времени провожу на порнохабе». Нет, люди говорят: «занимаюсь спортом, хоть и нерегулярно» или «старюсь следить за питанием».

Иногда люди сознательно врут в силу каких-то собственных причин. Вспомним себя – публично мы часто не говорим то, о чем на самом деле думаем. Человек – существо осторожное, исторически наша стратегия выживания как вида – не выделяться.

Чаще всего покупатели обманывают непреднамеренно, так как сами не знают причины своих действий.

Люди плохо понимают, что их по-настоящему беспокоит. Чего покупатели хотят от батареек? Чтобы они работали дольше. Никакого другого ответа, проводя опросы, вы не добьетесь. Duracell в свое время предложил неожиданное решение, сделав «линию жизни». Теперь потребители могли узнать, сколько еще будут работать батарейки. Их срок жизни не стал больше. Но компания сняла то, что по-настоящему волновало людей, – неизвестность, когда их плеер замолчит. Знание остатка заряда дало покупателям возможность планировать будущее.

Еще хуже люди определяют причины собственного беспокойства. В аэропорту Хьюстона пассажиры жаловались на потерю времени после прилета из-за долгого ожидания багажа. Решение «в лоб» – ускорить выдачу, что дорого, а часто и невозможно. Вместо этого аэропорт искусственно удлинил путь пассажиров от самолета до ленты получения багажа. Среднее время нахождения в терминале увеличилось. Но удовлетворенность людей повысилась, поскольку на самом деле пассажиров беспокоил не сам факт ожидания, а «бесцельность» потраченного времени.

Порой люди не могут поверить, что на их решения влияют нелепые причины. В исследовании Вэнса Паккарда испытуемых просили использовать три марки стирального порошка, а затем сказать, какой они купили бы. Естественно, во всех коробках находился один и тот же порошок. Единственная разница заключалась в цвете упаковки: синяя, желтая или синяя с желтыми пятнами.

Практически все заявили, что предпочли бы порошок в разноцветной коробке. Но ни один не признался, что внешний вид упаковки стал причиной выбора. Люди говорили о качестве стирки, запахе, внешнем виде – о чем угодно, кроме того, что на самом деле явилось причиной их решения. Покупатели никогда не признаются, будто на них влияют всякие глупости. Если им сказать правду – начнут спорить.

Прашивать покупателей «в лоб», почему они не покупают, как правило, бессмысленно. Подобные маркетинговые исследования – трата денег. Обычно люди отвечают: «потому что это слишком дорого». Такой ответ быстро произнести, он логичен и социально приемлем. Ну а при разработке инноваций вопросы в принципе бесполезны. Еще Генри Форд правильно заметил: спрашивая, ты узнаешь, что покупатели хотят более быструю лошадь. Стив Джобс уточнил: «Покупатели вообще не знают, чего хотят, пока мы это им не покажем».

Кроме того, покупателю нужно не только то, что ему нравится. Например, практически везде понатыканы кнопки «лайк». Пользователь легко выражает отношение к контенту. Так что для Facebook, алгоритмы которого решают задачу создания «идеальной персональной ленты», все просто – бери да показывай материалы, которые нравятся пользователю.

Только все не так просто. В реальности люди чаще лайкают котиков, забавные картинки и всякие тесты. И, если полагаться исключительно на поведение покупателей, в ленте следует показывать легкий, развлекательный контент, который будет отражать наши интересы. Кто мы есть. Но не будет показывать того, кем мы хотели бы быть. Мы можем не читать о достижениях науки, но видеть умный пост в ленте приятно. Он поднимает статус, демонстрируя ширину нашего кругозора. И мы, прочитывая заголовок, действительно немного погружаемся в глобальные проблемы.

Так, я несколько лет подряд подписывался на бумажную версию Harvard Business Review. Искренне хотел читать журнал, а в результате открывал, пролистывал пару статей и с тоской смотрел на все увеличивающуюся стопку в углу письменного стола.

Продвинутые персональные алгоритмы учитывают не только поведение, но и устремления человека. Пользователю показывают посты, которые он хотел бы видеть в своей ленте. Даже если он не кликает на них.

## Вуайеризм психологического инженера

Итак, спрашивать или пытаться понять причины поведения покупателей – занятие достаточно бесперспективное. Психологическая инженерия бизнеса требует наблюдения за реальным поведением.

Например, мы решили победить ТНТ и запустили комедийный подкаст. Надо продвигать. Где наши клиенты?

Распространенная логика рассуждений: продукт о юморе – значит, ищем людей, которые посещают смешные паблики в ВКонтакте. Наша аудитория там действительно есть. Только пресыщенная аналогичными предложениями.

Эрик Нузим приводит данные Nielsen: наиболее популярный продукт, который приобретают слушатели комедийных подкастов, – детское питание. На втором месте чай. Они покупают их на 14 и 12 % больше среднестатистического американца.

Потому что основная часть слушателей комедийных подкастов вовсе не фанаты юмора, мечтающие урвать билетик на шоу Камеди Клаб. А люди, вынужденные сидеть дома, где им скучно и хочется развлечься. И, кстати, занятые детьми, они могут именно слушать, а не читать, так что наши спасенные из ВК-аудитории окажутся не столь уж полезными.

Аналогично слушатели передач о спорте и здоровье – лидеры по покупкам витаминов. Только на втором месте не спаржа. А алкоголь, который они приобретают на 2,3 млрд долл. ежегодно, значительно чаще обычного американского домохозяйства. Так как наши желания вести здоровый образ жизни вовсе не обязательно отражают реальное поведение.

Нужно наблюдать и знать реальное поведение покупателей. Кажется, что проще всего это сделать в интернете, где они намного охотнее делятся своими мыслями и переживаниями. Действительно, если в обычном разговоре мы посвящаем рассказу о себе любимом треть времени, то в сети этот показатель вырастает до 80 %. Причина – в размере аудитории. В реальной жизни обычно

общаешься с кем-то один на один и волей-неволей интересуешься, как дела у собеседника. Когда пишешь текст, потенциально адресованный тысячам людей, общение невозможно.

Только в результате любое высказывание принимает характер самопрезентации, что резко ограничивает круг вопросов и характер их обсуждения. Например, запостить в Facebook: «Я стараюсь, но никак не могу найти себе девушку», да еще и с печальной картинкой – для парня равносильно социальному самоубийству. Это же нытье, позор, и вообще. Хотя в частных разговорах с друзьями прозвучит как вполне нормальная, распространенная и важная тема. Общаясь с другом, мы говорим о трудностях. Делимся переживаниями. Но если друзья собираются в группу, например на встрече одноклассников, человек рассказывает об успехах.

Наедине мы хотим, чтобы нас поняли.

На публике – чтобы нами заинтересовались.

Так что, анализируя посты или комментарии в соцсетях, держим в уме, что это всегда – презентация, а характерная черта любой презентации – хвалить ее объект. В данном случае – автора текста. То же самое верно для любых высказываний, которые, как подозревают люди, будут выставлены на всеобщее обозрение.

Джон Бергер дал участникам эксперимента набор придуманных событий одного дня. После чего попросил написать рассказ об этом дне. Половине участников сказали, что рассказ покажут одному человеку, другой – что текст продемонстрируют группе людей. Когда участники думали, что их произведение станет известно общественности (несмотря на то что это был эксперимент и речь шла о воображаемом дне), в рассказ включали лишь самые интересные и позитивные события из списка.

Так что, если вы, как Cambridge Analytica, строите профили пользователей или пытаетесь определить точки боли покупателей, наблюдая за контентом в соцсетях, – будьте внимательны. Интернет – кладезь измененной в пользу авторов информации.

Наша задача – узнать состояние и намерения покупателя. Поэтому стоит вспомнить, почему у нас вообще получается понимать других людей. За этот процесс отвечают зеркальные нейроны, открытые Джакомо Риццолатти. Когда мы видим, как кто-то совершает действие, они срабатывают, и мы мысленно совершаем аналогичное действие. Упрощенно это выглядит так: мы видим, как кто-то пинает лежащий мяч, и в нашей голове возбуждаются те же нейроны, как если бы мяч пнули мы. Мысленное действие активирует связанные с ним ассоциации – зачем и в каких случаях мы поступаем аналогичным образом и что при этом чувствуем. В результате мозг делает вывод о состоянии и причинах поведения другого человека.

С помощью зеркальных нейронов мы, мысленно копируя действия другого человека, действительно «влезает в его шкуру», понимаем и отчасти разделяем его эмоции. Поэтому, кстати, улыбка и вызывает ответную улыбку.

Смотреть, что делает собеседник, невероятно важно. Согласно исследованиям Альберта Мейерабиана, при передаче информации 7 % приходится на слова, 38 % – на интонацию и 55 % – на выражение лица и язык тела. О конкретных цифрах можно спорить, но идея в целом верна. Невербальные проявления важны. Если в наш адрес трясет кулаком и что-то говорит водитель соседней машины – мы, хотя и не слышим самих слов, понимаем, что они вовсе не о любви и дружбе. Произнесенное вслух слово «отлично» выражает разную оценку – в зависимости от тона и гримасы, которая при этом скорчена.

Если мы хотим понять другого человека, надо видеть его действия.

А в цифровом мире люди в основном буквы друг другу пишут. В результате каждый из нас когда-нибудь отправлял знакомому веселую шутку, а в ответ получал негатив. То есть сообщение расценили как оскорбление. Электронные письма, мессенджеры не включают зеркальные нейроны, да и видеосвязь – не слишком хорошая реплика реальности. Можно сколько угодно говорить об эмпатии, но ее не будет.

Познакомившись с понравившимся человеком, минимизируйте переписку. Велик риск «ошибки непонимания». В первое время после знакомства предпочтительнее личное или хотя бы телефонное общение.

Наблюдайте за покупателями и 95 % времени слушайте, пытаюсь понять их опыт. Будьте рядом, смотря, как покупает и использует продукт настоящий клиент. Эту работу нельзя делегировать или отдать на аутсорсинг. «В поле» должны выйти топ-менеджеры, а не рядовые сотрудники, согнанные из-под палки.

Для ускорения процесса полезнее самостоятельно создавать условия, позволяющие проверить нужный нам аспект поведения человека. Строгие научные эксперименты не обязательны. Например, прекрасный пример с конфетками M&M's от вокалиста Van Halen – одной из самых успешных рок-групп конца 70-х. Он прост – одним из требований в объемистом райдере группы было наличие за кулисами вазы с M&M's, из которой обязательно должны быть удалены коричневые конфетки. Все до единой.

На первый взгляд обычное требование зажавшейся рок-звезды. И вообще, если начать критиковать райдеры, то можно, не дай бог, дойти до осуждения одной нашей примадонны за привычку выезжать на перрон на автомобиле или заслуженного мушкетера за манеру парковать свой «Мерседес» где заблагорассудится.

Однако действительность намного интереснее. Van Halen были одними из пионеров продвинутых технических решений во время концертов. А это означало, что над музыкантами висела вполне реальная угроза здоровью, если что-то пойдет не так. Концертов много. Технические требований по свету, пиротехнике, спецэффектам – тоже. Успеть проверить, как справились местные специалисты при подготовке зала – практически невозможно.

M&M's играли роль канарейки в угольной шахте. Пункт о конфетах был засунут в середину райдера. Но миску с драже проверяли первой. Присутствие коричневых M&M's означало, что встречающая команда невнимательно отнеслась к требованиям музыкантов. И тогда группа требовала проведения полной проверки всего технического оборудования сцены[3 - Кстати, возможно, и мушкетер с примадонной тоже что-то проверяют. Просто мы пока не в состоянии понять что.].

Ну а если мы все же теряемся в догадках, что хотят покупатели, – есть лайфхак. Можно сразу сказать, в чем нуждается клиент – даже если он сам не задумывается об этом.

Система «4С». Что важно всегда

Статус

Альфа-самцы, гамма-самцы... В голову лезут мысли о школе и пикаперах. Но статус важен всегда. Во все времена, от шимпанзе до блогеров, статус означал качество, привилегии и продолжительность жизни. Мы выцарапаем глаза любому, кто посягнет на наш маленький постамент.

Повышение статуса – одна из базовых потребностей.

Нас привлекают высокостатусные люди. Мы делаем совместные фото, берем автографы. Хотя на самом деле нам нравится то, что совместная фотография поднимает наш собственный статус.

Но нам нравятся люди и с низким статусом. Точнее – приятное ощущение быть лучше других «и при мысли, что Ивану тоже плохо, Сидору вдруг стало хорошо». Фраза Андрея Кнышева подтверждена экспериментами: когда человек узнает, что кому-то немного хуже, чем ему, в мозге активизируется центр удовольствия. Естественно, мы об этом никогда не расскажем. Но я предупреждаю – науке известно многое.

Социальный статус используют для продажи во множестве отраслей. Например, книги по маркетингу бубнят: «Главное – знать проблемы клиентов, нужно понимать проблемы клиентов». Скажите, с какой такой проблемой сталкиваются покупатели курток? Нам нечего надеть? Мы мерзнем? Да бросьте. Мало кто из

производителей говорит о качестве ткани и пошива или способности противостоять холодам. В основном реклама одежды – это картинки. Демонстрация того, какими классными мы станем в новой куртке.

Хвастовство – абсолютно естественная потребность. Показывая свидетельства своего потенциала, мы привлекаем партнеров или отпугиваем соперников. Вдобавок ко всему демонстрация статуса повышает настроение.

Листая тот же Instagram, я легко убеждаюсь, что окружен чертовски успешными людьми. Они постоянно ездят в отпуск, сидят в ресторанах, занимаются творческими активностями. Мы жаждем выделяться даже перед незнакомцами в социальных сетях. Хотим, чтобы наши френды (большинство из которых даже близко не являются нашими друзьями в настоящем смысле этого слова) ставили лайки (которые вовсе не говорят о том, что мы по-настоящему им нравимся). Если невозможно стать, то хочется казаться альфой. Даже для людей, которых едва знаем.

По этой же причине множество людей, особенно в районе вещевых рынков, могут позволить себе купить Armani, Burberry и другие топовые марки. Мощная империя подделок позволяет миллионам людей чуть-чуть поднять свой статус. Бренды, конечно, недовольны. Покупатели полагают, что гиганты индустрии высокой моды борются с подделками из жадности. Что компаниям жалко недополученной прибыли.

Не совсем так. Человек, покупающий Marc Jacobs на развале у автобусной остановки, не является целевой аудиторией подлинного производителя. И в любом случае не купит себе оригинал. Проблема в другом – когда мы постоянно видим в маршрутке людей в Versace, то справедливо подозреваем, что это подделка. В итоге падает ценность аутентичной марки.

А задача оригинального бренда как раз в том, чтобы дать покупателю возможность продемонстрировать статус и выделиться из толпы. Ценятся продукты, четко показывающие наше здоровье или материальное положение[4 - Демонстративное потребление вовсе не означает «золото-бриллианты». Если о статусе говорят модные лохмотья – будут носить лохмотья.].

Всего лишь надежда на повышение статуса улучшает настроение. Поэтому популярны фильмы «простой паренек стал ого-го после укуса паука!». Ведь

тогда и у меня, простого паренька, появляется надежда встретить своего паука.

Воздвигнете каждому покупателю его собственный маленький пьедестал.

Для бизнеса удобно, что статус относителен. Где-то мы гаммы, а где-то – альфы. Для ощущения радости покупателю вовсе не обязательно становиться альфой. Любое повышение статуса, в любой иерархии, воспринимается положительно.

Поэтому – «черные карты», уровень «профи» – раздавайте статусы. Для компании они не значат практически ничего. А для покупателя – очень многое.

Ну а в жизни соревнуйтесь только с самим собой. Прогресс – это не приблизиться к кому-то, а превзойти свои прошлые достижения.

## Справедливость

Мы все помним случаи, когда шли «на принцип». Теряли в деньгах, тратили время – ничего не получая взамен. В основе такого поведения лежит желание «восстановить справедливость».

В экономической психологии уже почти сорок лет известен эксперимент «Ультиматум». Представьте – два человека делят 10 долларов. Сколько кому достанется, определяет первый. Но если второй будет против – денег не получит никто. При распределении 5 на 5 или даже 6 на 4 доллара вопросов не возникало. Но если первый испытуемый решал забрать 9 баксов – второй практически всегда протестовал. С рациональной точки зрения это глупо. Лучше согласиться и заработать хотя бы доллар. Тем не менее участники исследования предпочитали остаться без всего, но «наказать нечестного мерзавца».

Людям нравится, когда с ними поступают справедливо: повышается уровень доверия, улучшаются контакты с окружающими. Сознвая справедливость

принятых решений, человек легче переносит даже снижение зарплаты.

Стремление к справедливости – отчасти эволюционный феномен. В эксперименте Франса де Вааля обезьянка спокойна, когда за выполнение задания получает огурец. Спокойна, когда остальные тоже зарабатывают огурцы. Но если видит, как другие за ту же самую работу получают виноград, – впадает в бешенство. Выбрасывает свои огурцы, хотя могла бы их съесть, и больше не хочет выполнять указания экспериментатора.

Жажда справедливости, воздаяния по заслугам, возможно, заложена уже при рождении. В исследовании Кайлей Хамлин полугодовалым младенцам показывали круглую игрушку с глазками, которая пыталась вскарабкаться на горку, но все время срывалась и падала. Через какое-то время появлялся «добрый треугольник» – он подталкивал игрушку сзади, помогая ей взобраться наверх. Затем в игру вступал «злой квадрат», который сталкивал игрушку вниз. Поведение «плохиша» осудили все младенцы: когда после демонстрации детям предложили взять любую из трех игрушек – все тянулись к помощнику-треугольнику.

Людам нравится, когда справедливость торжествует. В экспериментах Тани Зингер удар током (изображаемый актером) «негодяя», который до этого в ходе эксперимента поступал несправедливо, включал центр удовольствия мозга[5 - Уточню: только у мужчин женщины испытывали сочувствие.]

Поэтому покупатели ненавидят, если их обманывают. Болезненно реагируют на повышение цен на цветы 8 Марта и 1 сентября. Мы воспринимаем ситуацию как стремление воспользоваться нашим беззащитным положением и заработать на нас. Это обидно, и мы негодуем.

А еще мы верим, что мир справедлив сам по себе.

Лично я исповедую принцип: сидеть на холме и ждать, пока река пронесет мимо труп моего врага. Другими словами, я подвержен эффекту «веры в справедливый мир» – плохие рано или поздно получают по заслугам, а хорошие действия приведут к награде. Эдакий принцип вселенской кармы.

Его распространению помогла Великая депрессия, когда расцвели две индустрии, обе торгующие надеждой: азартные игры и кинематограф. В начале 1930-х годов около 75 миллионов человек еженедельно ходили в кино. Именно тогда распространилась мода на хеппи-энд.

Людям давали надежду: если соблюдать все правила, хороших парней в конце концов ждет награда. А плохих – наказание. Аналогично христианству, обещавшему «загробную справедливость» рабам Древнего Рима, хеппи-энд в кино дарил надежду на лучшую жизнь простым американцам.

Экономический спад закончился. Но хеппи-энд стал мейнстримом – в конечном счете герой находит свою любовь, противники повержены, впереди ждут деньги и слава. К такому развитию событий привыкли несколько поколений людей.

Индустрия кинематографа укрепила веру в справедливый мир. Только это иллюзия. На самом деле мир несправедлив, а наши возможности повлиять на него ограничены. Просто принять эту мысль сложно. Сама по себе иллюзия полезна. Позитивный взгляд на мир позволяет человеку сохранить психическое равновесие. Но все же помните: надежда – последнее, что лежит в ящике Пандоры.

В обычной жизни мы не задумываемся о справедливости как о чем-то важном, необходимом. Но тяга к справедливости входит в перечень значимых потребностей нашего мозга, аналогично стремлению к еде и защите.

## Смысл

В ходе эволюции наш мозг развился до такой степени, что осознал собственную смертность. Немедленно после этого человек стал изыскивать возможность избавиться от этого знания и нашел несколько способов борьбы со смертью.

Самый простой – надежда на буквальное бессмертие. Лично я озаботился вопросом окончания собственного жизненного пути в четыре года. На что мама сказала: когда вырасту, лекарства от смерти станут продаваться в уличных

ларьках[б - Данный ответ меня не удовлетворил, поэтому в итоге мне сказали, что я вообще никогда не умру, равно как и мама с папой. Умный Коля уточнил: «Почему?» «Потому что Молчановы не умирают!» – ответила мама.]

Сейчас способ трансформировался в надежду на клонирование и «записать себя в матрицу». Воскрешение – чуть более сложная концепция. Умрем, но не навсегда. Современное развитие темы – анабиоз. Третий вариант – душа. Некая бессмертная часть внутри нас, способная пережить любые потрясения.

И, наконец, возможность оставить память о себе – в творениях искусства, в чем-то, полезном для человечества. В детях, наконец.

Радости от процесса воспитания детей не так уж и много. Зато они, как мало что другое, наполняют жизнь смыслом. Поэтому для большинства людей дети важнее сиюминутных удовольствий.

А еще одна из популярных стратегий защиты – приобщиться к глобальной идее. Стать частью чего-то большего, что точно переживет нас. Такую возможность дают религия, нация, вера в любую идеологию. Или бренд.

Затраты на брендинг часто воспринимаются «черной дырой» в бюджете компании. Генеральному директору инвестиции в маркетинг кажутся полезными только в одном случае – когда в период кризиса он может их срезать и направить на что-то «более важное».

Порой, особенно в случае государственных и квазигосударственных компаний, это правильное решение. Вот все мы знаем Аэрофлот. Или, скажем, Роснефть. Давайте попробуем ответить: а какие ценности заложены в данных брендах?

Допустим, Adidas заявил, что компания решила построить собственную сеть отелей. Достаточно легко предположить, что это будут за гостиницы, с какими отличительными особенностями. А если гостиницу соберется построить Роснефть, у нас не будет ни малейшего представления, что за отель в итоге откроется. Он может быть абсолютно любым. Потому что у Adidas есть бренд. А все что есть у Роснефти – нефть.

Об идеях, стоящих за Apple, Ferrari, Harley-Davidson, догадаться легче. Исследования Мартина Линдстрема показали, что нейроны мозга активизируются при виде данных брендов так же, как мозг верующих при виде религиозных образов.

На рынке побеждают бренды, помогающие покупателю ответить на вопросы: «кто я такой» или «зачем я здесь».

Например, в 2019 году Владимир Путин предложил заменить Wikipedia в России новой российской электронной энциклопедией. Жаль, его советники не проконсультировались со мной. Я бы рассказал прекрасную историю мультимедийной энциклопедии Encarta.

Итак, 2001 год. Перед вами два проекта электронных библиотек. Первый включает в себя изображения, видео, исторические карты, 3D-модели. Качество материалов проверяется ответственными редакторами, в их числе – профессора, ведущие специалисты в своих областях знания. Проект запущен Microsoft, крупнейшей корпорацией в мире. Обладает неограниченными финансовыми ресурсами – в компанию вложено около 600 миллионов долларов.

Второй – придуман двумя гиками. Работает на бесплатном оборудовании. Сотрудников нет. Писать статьи может кто угодно.

Ну, акции какой компании вы бы купили?

Мы воспитаны на сказках и хотим верить в победу Давида над Голиафом. В жизни, как правило, все не так. Но в данном случае действительно победила абсолютно неизвестная, не имеющая никаких ресурсов Wikipedia. В январе 2009-го 97 % запросов пользователей были сделаны в ней. Encarta шла на втором месте по популярности – с 1,27 % запросов.

Проект Microsoft, выпустив 62 тысячи статей, в 2009 году официально прекратил свое существование. В том же году только английский раздел Wikipedia содержал свыше 2 172 800 разделов.

Вклад в провал внесли и маркетинговые ошибки Microsoft, но в основном успех Wikipedia обязан психологии. Способности людей вести себя иррационально: бесплатно тратить свое время, заносить и обновлять информацию, оставаясь неизвестными широкой публике.

Потому что нам важно знать, «зачем это делается», и, если ответ на этот вопрос совпадет с нашими личными потребностями и ценностями, мы будем помогать. Или купим продукт. В данном случае чувство общности формировали причастность к глобальному проекту, субъективный статус эксперта и потребность создать нечто «на века».

Даже самая богатая корпорация в мире (и государство, кстати, тоже) не способна справиться с людьми, бескорыстно объединившимися во имя идеи. Охотнее всего люди покупают продукты и помогают компаниям, чьи идеи разделяют.

Особенную важность смысл, общность целей приобретают в кризисной ситуации, когда желание прислониться к чему-то надежному многократно возрастает. В эксперименте Абрама Розенблатта настоящих судей попросили изучить кейс с делом о проституции и вынести виновнице наказание. В среднем они приговаривали проститутку к штрафу в 50 долларов. Других же судей предварительно попросили заполнить опросник, тесно связанный с темой смерти. После чего дали тот же самый кейс. В этой группе штраф вырос почти в 10 раз – до 455 долларов.

Близость кризисных ситуаций резко усиливает нашу потребность в сопричастности чему-то большему, нежели мы сами, – так в приведенном эксперименте судьи бессознательно хотели стать «более верными слугами правопорядка».

Ситуация выбора условного пылесоса для покупателя – не вопрос жизни и смерти. Но тоже стресс. Поэтому важно позиционирование. Проще всего связать бренд с вопросами «что?», «где?» и «как?». Говорить о конкретных преимуществах. Победить товары на соседней полке. Но самые важные для нас вопросы – не что купить или надеть. А темы, связанные со смыслом жизни, личными ценностями. За такими брендами мы готовы ехать, тратить время – если их нет перед нами на полке.

## Счастье

Знаете список Форбс? Ну, тот, в котором нас нет. Миллиардеров. Таких списков много. Самые богатые россияне. Рейтинг завидных женихов. Список наиболее успешных молодых бизнесменов. Несть им числа.

Скажите, а вы встречали список самых счастливых людей на земле? Или перечень сотни россиян, лучше всех распорядившихся свободным временем? Увы, нет.

Причина – не только методологическая сложность составления подобных рейтингов, но и факт, что государству вообще-то не нужно, чтобы люди были счастливы. Забудьте на время о Бутане и его министерстве счастья.

С точки зрения экономики важно, чтобы люди увеличивали валовый внутренний продукт. Мечтали о счастье – да. Но не достигали его. Полезнее культивировать в людях надежду, что, получая больше, они станут жить лучше. Что успех = деньги = счастье. Надежда на лучшую жизнь толкает зарабатывать еще и еще.

Возможно, лично для нас рейтинги счастья оказались бы более полезными, чем, скажем, информация о динамике состояния Олега Владимировича Дерипаски. Хотя... Вот что вы предпочтете: уходить с работы вовремя, спать по восемь часов и получать 80 тысяч долларов или пахать сверхурочно каждый день, спать по шесть часов, но зарабатывать 140 тысяч?

Американцы, например (такой опрос проводился в 2011-м Корнеллским университетом), предпочитают пожертвовать всем ради денег.

Возможно, они правы. Так, в ноябре 2020 года вышла статья Национального бюро экономических исследований США по итогам поистине шедеврального исследования. В эксперименте приняли участие 5756 семей из самого бедного и захудалого уголка Кении. Одним из них вручили по 500 долларов. Для других организовали пятинедельный курс психотерапии. Третьим – и то и другое. Ну и представителям четвертой группы, победителям по жизни, не досталось ничего. Они стали контрольной группой.

Спустя год те, кто получил деньги, стали жить лучше. На 26 % выросли ежемесячные доходы, на 20 % – потребление, почти на 50 % – стоимость имущества. Люди открывали собственные маленькие бизнесы и улучшали жилищные условия. Выросла и общая удовлетворенность жизнью.

А вот те, кто получил психотерапию... У них ничего не изменилось: ни уровень доходов, ни уровень счастья. Разве что выросла неудовлетворенность браком. Интересно, что даже комбинация «терапия + деньги» дала чуть худший результат, чем просто врученные деньги.

Так что для ощущения счастья деньги важны. Даже очень. Все эти мотивирующие картинки в пабликах: «не в деньгах счастье» или «надо заниматься тем, к чему лежит душа», конечно, очень милы. Только у большинства людей душа хочет есть вкусную еду, жить в удобной квартире, путешествовать и делать покупки.

Но есть нюанс.

Два нобелевских лауреата – Даниэль Канеман и Агнус Дитон – провели масштабнейшее исследование, исследовав эмоциональное состояние около полумиллиона американцев и его связь с уровнем дохода.

Полученный результат – да, деньги делают человека счастливым. Только до определенного момента. А затем уровень счастья начинает снижаться. Существует потолок, после которого даже очень большой прирост в доходах не ведет к заметному увеличению ощущения счастья. Для жителей США – примерно \$75 000 в год на человека.

Размер оклада, статус, привилегии, которые дает работа, конечно же, важны. Только они имеют значение, когда мы думаем о будущей работе. В реальной жизни наше настроение почти не связано с данными факторами. Мы не ходим и не кричим постоянно: «200 штук в месяц! Да я богач!»

Ежедневный уровень счастья больше зависит от ситуационных переменных: общение с коллегами, напряженность графика, брошенные мимоходом слова начальства. Эмоциональное состояние определяется тем, что мы делаем сейчас, текущей деятельностью и отношением с ближайшим окружением.

Мы редко об этом задумываемся, но миллиардеры, как и мы, третью часть жизни проводят во сне. Также любят фастфуд, а не зубные железы молодых тюленей. Их тоже выводят из себя непослушные дети. Никакие деньги не заменят здоровье. Да, у олигарха может быть частный самолет. Но время, проведенное в суперкомфортном полете, – ничтожная часть в масштабе всей жизни. Плюс к тому самолет еще надо купить, платить пилотам, за организацию полетов и техническое обслуживание, снимать ангар для хранения. Плюсы пожираются минусами.

Деньги – вещь приятная. Но зациклившись на них, счастья мы не найдем. Как только базовые потребности удовлетворены, никакие деньги не сделают нас счастливее. Дальше счастье зависит от самореализации, наполненности жизни смыслом и прочих вещей. Иногда – даже кажущихся мимолетными глупостями.

Экономика потребления подталкивает нас к мысли, будто уровень счастья можно поднять, покупая все больше и больше вещей. И это очень удобно использовать для продажи дорогих продуктов. Серьезность затрат помогает убедить людей в том, что после покупки буквально весь мир вокруг них заискрится.

Люди верят, что, купив вещь, можно стать счастливым.

И вот в какой-то момент это происходит. Мы наконец-то счастливы. Счастливы, счастливы, а потом как-то – раз... И счастье куда-то улетучилось. Это – работа механизма гедонистической адаптации. Вообще-то он нужен, чтобы помогать справляться с депрессиями и чувством горя – благодаря ему мы забываем беды и способны пережить тяжелые события. Но именно из-за него мы всю жизнь гонимся за счастьем и никак не можем его поймать.

Психологическая иммунная система защищает нас от экстремальных воздействий. Помогает справиться и пережить горе. Но одновременно приглушает радость от приятных событий.

Дэн Гилберт приводит множество исследований: не важно, выиграли ли мы миллион в лотерею или нас сбила машина, переехали ли мы в солнечную

Калифорнию или на мрачный север – уровень радости со временем автоматически вернется к обычной для нас «точке счастья», которая, согласно выводам исследования Кеннон Шелдон и Сони Любомирски, на 50 % обусловлена генетикой, на 10 % – внешними обстоятельствами и на 40 % – индивидуальным подходом к восприятию счастья.

Поднять планку собственной «точки счастья» возможно. Переключайтесь с одного типа удовольствий на другой, создавайте дефицит удовольствий. Конфеты каждый день надоедают быстро, сладкое время от времени радует гораздо больше.

Человек способен привыкнуть и к хорошему, и к плохому. Даже на примере собственного прошлого мы видим: большинство событий, связанных с сильными позитивными эмоциями, произошли давно, и первоначальная яркость счастья несколько поистерлась. Восторг от приобретения новой машины и счастье от рождения ребенка – мы привыкли к ним.

Точно так же люди привыкли к окружающему комфорту. Нам сложно представить себе день без мобильного телефона, хотя еще двадцать лет назад подобная ситуация была совершенно обычной. В США с 1946 по 1970 год уровень благосостояния вырос практически в два раза. Средняя семья обзавелась множеством новых вещей: автомобиль, холодильник, телевизор, иные бытовые удобства. Только вот уровень удовлетворенности жизнью, согласно исследованию Ричарда Истерлина, остался неизменным.

В реальности счастье нельзя купить.

Изменится (и то не факт) только та часть жизни, которая имеет прямое отношение к покупке. Но, поскольку люди не задумываются о существовании психологической иммунной системы, счастье можно продать.

Тайное знание

Будьте осторожнее. Допустим, свершилось чудо. После многолетних исследований на нашего маркетолога снизошло божественное озарение. Он увидел портрет целевой аудитории, каналы, по которым до нее можно достучаться, и точно понял, чего хотят покупатели. Причем заранее клиенты еще не приступили к поиску товара.

Итак, нам известно все. Запускаем рекламу с предложением, которое действительно нужно конкретному клиенту. И вот перед ним всплывает объявление: «адвокаты по уголовным делам срочно».

Первая мысль клиента: «Эй, \*\*\*, постойте».

Ситуация встречается не столь часто. Возможно потому, что божественные откровения редки среди маркетологов. Но встречается. Классический пример: родители узнали о беременности дочери-школьницы, лишь когда компания Target прислала им рекламу товаров для младенцев. На основании прошлых покупок ритейлер быстрее понял состояние девушки, чем мать с отцом.

Только если компания демонстрирует, что знает тебя лучше близких людей, понимает даже невысказанные желания – это пугает. Создается ощущение, что за тобой шпионят. А для ряда товаров, как в примере с адвокатами, реклама вообще воспринимается наподобие угрозы: «Я знаю, что вы делали прошлым летом».

Выход есть. Придуман той же компанией Target. Они стали формировать смешанные офферы – к товарам для беременных подсоединяли другие категории. Например, газонокосилки. В результате покупатель видел набор нейтральных вещей, среди которых – сюрприз, как бы случайно оказывалось то, что ему нужно.

Так что, если нам удалось узнать все о собственных покупателях, маскируйте свою осведомленность. И сдерживайте стремление броситься удовлетворять желания клиента. Да, вряд ли стоит надеяться, что покупатель, которому нахамили, обсчитали и подсунули негодный товар, вернется еще раз. Только затем компании делают неправильный вывод: «будем обслуживать клиента хорошо, ему понравится, лояльность вырастет, он будет покупать дальше».

Клиентоориентированность важна. Но, к примеру, Amazon на протяжении долгих лет не публиковала номер телефона собственной клиентской службы. Потому что забота о покупателе стоит чертовски дорого. Написать в разделе «миссия» на сайте «клиент для нас на первом месте» можно быстро, но, если компания строит свою репутацию на годы и рассчитывает, что клиенты будут верить ее словам, не стоит разбрасываться громкими заявлениями.

Ставить заботу о клиентах в приоритет не всегда выгодно, так как зависимость «удовлетворенность потребителя / повторная покупка» нелинейна. Негативный опыт взаимодействия действительно ведет к отказу от дальнейших покупок. Но позитивный опыт ничего не говорит о будущем поведении.

Связь между удовлетворенностью потребителей и желанием вернуться очень слаба.

Джеймс Хескет, Эрл Сассер и Леонард Шлезингер разработали модель зависимости лояльности и удовлетворенности покупателя. Если клиенты оценивают опыт общения с компанией как нейтральный или хороший, вероятность повторной покупки составляет около 50 %. То ли купит, то ли нет. Это зона безразличия. Потребитель, находящийся в ней, легко переключается на альтернативные предложения. Только отличный опыт ведет к продолжению отношений, и то не во всех случаях.

Поэтому в первую очередь определите – чего хочет компания и стоит ли игра свеч. Улучшение потребительского опыта может обойтись очень дорого, и при этом, даже в случае благоприятного результата, не сказаться на повторных продажах. В таком случае компании лучше сосредоточиться на работе не с лояльными, а с прибыльными клиентами.

## Глава 2

Искажения в обработке информации

Внимание. Что мы замечаем

Правило первого впечатления

В мае 1838 года из Петербурга в Германию отправился пароход «Николай I». На борту находился 231 пассажир, в том числе 20 детей. Неподалеку от Любека на судне начался пожар, и корабль начал тонуть.

Пассажиры вели себя по-разному. Но особо паниковал, по словам очевидцев, один молодой человек. Взывал к Богу, умолял матросов спасти его. А когда на воду спустили шлюпки, ринулся к ним, отталкивая женщин и детей.

Это был будущий классик русской литературы Иван Тургенев. Понять его можно. Людям сложно управлять своим поведением в кризисной ситуации, к тому же на момент аварии Ивану Сергеевичу было лишь 19 лет.

Однако современники недостойное поведение Тургенева запомнили. За писателем закрепился имидж труса. О чем ему периодически напоминали – да так, что уже в старости, за несколько недель до смерти, Тургенев написал очерк «Пожар на море», где несколько облагородил свое поведение.

Второго шанса произвести первое впечатление не будет. Ни у нас, ни у нашей компании, ни у нашего товара. Причина – в начале любого взаимодействия мы настороже. Мало ли что... Новая ситуация сканируется на наличие потенциальных угроз.

А как только мозг понимает, что опасности нет,

он переходит «в режим ожидания».

Патрик Ренвуазе приводит данные Томаса Секреста и Джорджа Моррисея: в середине презентации слушатели намного меньше внимания обращают на оратора и хуже запоминают детали выступления.

## Рисунок 2

Переформулирую – в самом начале взаимодействия вас слушают в пять раз внимательнее. При этом начало большинства презентаций – биография оратора, информация о том, какую компанию он представляет, – общие, вводные слова. Они посылают слушателям сигнал: «Безопасно. Но скучно». Самая важная информация часто представляется слишком поздно, когда мозг уже перешел в режим «сна».

Захватывайте клиента в самом начале.

Иначе велик шанс, что потеряете его навсегда.

О значимости первого впечатления говорят постоянно. И все равно люди недооценивают, насколько это серьезно. Изменить сложившийся образ крайне сложно – даже если у нас будет такой шанс.

Налини Амбади и Роберт Розенталь поставили эксперимент: одна группа студентов училась у профессора на протяжении всего семестра, другая видела его в течение десяти секунд – в видеоролике и без звука. Мнение о преподавателе, которое дали студенты спустя полгода после обучения, совпало с первым впечатлением студентов, сформированным за десять секунд просмотра.

Джон Моллой опрашивал будущих молодоженов прямо в загсе и выяснил – примерно двадцати процентам новобрачных их будущей муж в самую первую

встречу не понравился. Так что не полагайтесь на первое впечатление слишком сильно. Поддавшись его влиянию, мы вполне можем упустить своего будущего супруга.

Хотим мы того или нет, покупатель в любом случае сформирует отношение к компании. И вряд ли для этого прочтет тридцать страниц презентации. Первое мнение генерируется сразу, автоматически, на основании нескольких характеристик, бросающихся в глаза. Надо контролировать именно их. Но не только.

## Правило Пик-конец

Периодически в СМИ активно обсуждается возможность возвращения смертной казни в России. А что делать, если смертная казнь уже есть, но при этом хочется ужесточить наказание?

Такой вопрос возник в США, когда на улицах резко возросло количество насилия. Было найдено хитрое решение. В ряде штатов, где уже и так действовала смертная казнь, ввели небольшое изменение в законодательство. В случае, если преступление влекло за собой смерть потерпевшего, последнее слово произносили родственники жертвы, а не подсудимый, как было принято раньше. Результат – рост приговоров к смертной казни или пожизненному заключению.

Старшее поколение помнит фразу Штирлица о том, что запоминается последняя фраза. Возможно, мысль приелась и ее не воспринимают всерьез. А жаль. Люди действительно обращают особое внимание не только на первый, но и на завершающий период[7 - Что, кстати, наблюдательный читатель мог заметить из предыдущего графика.].

Чтобы доказать это, попробуйте повторить эксперимент Даниэля Канемана и Барбары Фредериксон. Испытуемым приходилось на протяжении минуты держать руку в холодной воде (температура 14 градусов). Затем их попросили сделать то же самое плюс оставить руку в воде с температурой 15 градусов в течение дополнительных 30 секунд.

После участников попросили сказать – какой из двух опытов им легче повторить. Почти 80 % ответили: второй. Мягко говоря, странно. Испытуемые могли провести одну болезненную минуту и прекратить эксперимент. Вместо этого они охотнее соглашались выдержать и эту минуту, и дополнительно еще полминуты столь же малоприятных ощущений.

Просто при оценке события мозгу важнее не длительность неприятных ощущений, а степень их выраженности в самом конце. Во втором эпизоде эксперимента ощущения были чуть приятнее. Даниэль Канеман и Дональд Редельмайер доказали существование этого правила еще одним эффектным способом – с помощью колоноскопии. Исследовав уровень неприятных ощущений при прохождении процедуры, ученые выяснили, что общая оценка болезненности зависит от двух моментов:

- степени боли в последние минуты;
- момента наибольшей боли.

Даже длительные медицинские обследования воспринимались как менее болезненные, если интенсивность боли в эти периоды была ниже.

Проведем мысленный эксперимент: всего лишь одно, но потрясающее блюдо в течение обеда, отличная идея, высказанная в ходе делового выступления, приведут к положительной оценке всего события в целом. Даже если остальные блюда и мысли будут на среднем уровне. Верно и обратное – отравившись в последние дни отпуска, мы скорее сочтем его неудачным, даже если первые десять дней прошли хорошо.

Так же и покупатели. Приобретают товар в интернет-магазине, собираются использовать его на протяжении долгого времени, а в отзывах значительную часть внимания уделяют оценке работы службы доставки, которая не стоила ни копейки и принесла максимум разовое неудобство. Но доставка – последняя в цепи клиентского опыта, и ее запоминают. Точно так же, как и закрывающее заказ блюдо, заключительную фразу продавца или крайнее письмо от компании.

Подытоживаем. Нам свойственно игнорировать длительность событий, мы запоминаем яркие моменты и чем все закончилось, а вот скучные и

однообразные периоды в промежутках стираются из памяти.

К примеру, Иисус Христос прожил 33 года. А проживи он 67 лет, изменилось бы представление людей о нем? Вряд ли. Мало кто в курсе, сколько прожили на свете Конфуций, Будда или известные современники. Намного важнее, что они успели совершить в жизни.

Так же и покупатели забывают детали посещения сайта или магазина. Интегральная оценка складывается из нескольких эмоциональных переживаний в ходе потребительского опыта. Все остальное может быть стандартным и безликим. Но первое, пиковое переживание и финальная нота – должны быть позитивными.

И да, не выливайте воду. Она нам еще понадобится.

#### Аксиома новизны

Любознательность мотивирует людей аналогично чувству голода. В эксперименте Джонни Лау проголодавшиеся люди предпочли узнать ответ на интересный для них вопрос – «единственная пища, которая не портится», нежели поесть.

Человека привлекает новое и необычное. Всегда.

Именно новизна выступает индикатором – на чем надо сосредоточить внимание, так как расходовать энергию для повторного изучения уже знакомых предметов бессмысленно. Исключительно благодаря реакции на новый опыт мы вообще способны учиться.

Большая же часть наших действий происходит в привычной среде, и мы действуем на автопилоте. Поэтому автомобильные аварии часто случаются рядом с домом. Вокруг – знакомые места, и когда мы отъезжаем, то еще не включили внимание на полную катушку, а когда возвращаемся – расслабляемся

раньше времени. Мозг вместо активного сканирования местности берет информацию из памяти. Будьте аккуратнее в начале и конце автомобильного путешествия.

А все необычное вырывает нас из привычного контекста и заставляет сосредоточиться. Именно из-за эффекта новизны выпускают «улучшенные версии», товары типа «чай с дофамином», популярны игры «найди 10 отличий». Да что там. Вспомнить хоть Леди Гагу – премию на Video Music Awards она вышла получать в платье из сырого мяса.

Конец ознакомительного фрагмента.

notes

Примечания

1

Так что я вполне осознанно не стал говорить правильный ответ задачи с бутылкой и пробкой.

2

Теперь вас это раздражает?

3

Кстати, возможно, и мушкетер с примадонной тоже что-то проверяют. Просто мы пока не в состоянии понять что.

4

Демонстративное потребление вовсе не означает «золото-бриллианты». Если о статусе говорят модные лохмотья – будут носить лохмотья.

5

Уточню: только у мужчин женщины испытывали сочувствие.

6

Данный ответ меня не удовлетворил, поэтому в итоге мне сказали, что я вообще никогда не умру, равно как и мама с папой. Умный Коля уточнил: «Почему?» «Потому что Молчановы не умирают!» – ответила мама.

7

Что, кстати, наблюдательный читатель мог заметить из предыдущего графика.

----

Купити: [https://tellnovel.me/molchanov\\_nikolay/chelovek-pokupayuschiy-i-prodayuschiy-kak-zakony-evolyucii-vliyayut-na-psihologiyu-potrebitelya-i-pri-chem-zdes-lyuk-skayuoker](https://tellnovel.me/molchanov_nikolay/chelovek-pokupayuschiy-i-prodayuschiy-kak-zakony-evolyucii-vliyayut-na-psihologiyu-potrebitelya-i-pri-chem-zdes-lyuk-skayuoker)

надано

Прочитайте цю книгу цілком, купивши повну легальну версію: [Купити](#)