

2. Как формируется непреодолимая тяга к еде

Джон Леннон не мог найти *этого* в Англии, поэтому *это* ему доставляли целыми упаковками из Нью-Йорка, чтобы придать сил во время записи альбома Imagine. Beach Boys, ZZ Top и Шер тоже не хотели рисковать: одним из требований, которое выдвигали артисты, было наличие *этого* в раздевалках и гримерках во время туров. Хиллари Клинтон всегда хотела *это* во время поездок в качестве первой леди, и с тех пор в ее гостиничных номерах в обязательном порядке есть запас *этого*.

Речь о напитке Dr Pepper¹. Уникальный вкус, не похожий ни на колу, ни на шипучку из корнеплодов, обеспечил ему огромную армию поклонников по всему миру. Самые ярые фанаты напитка гордо именуют себя «пепперами», вступают в клуб 10-2-4, названный в честь одной из первых рекламных кампаний, побуждавшей пить Dr Pepper три раза в день — в десять, в два и в четыре часа, — и совершают паломничество в техасский город Уэйко, где в 1885 году фармацевт, работавший в аптеке Old Corner, изобрел напиток. Такая преданность обеспечивала Dr Pepper отдаленное, но приятное третье место после Соке и Перси, лидеров среди прохладительных напитков, вплоть до 2001 года. Но потом внезапные изменения в маркетинговой политике свергли компанию в кризис. Проблемы начались, когда на полках магазинов появилось много новых продуктов под старыми брендами Coca-Cola и Pepsi: с добавлением лимона и лайма, ванили и кофе, малины и апельсина, множество бесцветных, синих, прозрачных напитков. Каждый из них боролся за внимание покупателя. В профессиональной среде все эти новые вкусы и цвета известны как «расширение ассортимента», но предназначены они не для замены первоначального продукта. Скорее их цель в том, чтобы поднять шумиху вокруг бренда. Зачастую результаты настолько впечатляют, что люди употребляют больше первоначального продукта.

Pepsi и Соке расширяли ассортимент, чтобы укрепить свое влияние в критический момент, именно тогда, когда потребление их продуктов в США начало сокращаться. Dr Pepper стал скатываться с третьей позиции, которую

удерживал долгое время². В 2002 году компания Coca-Cola продала на 93 миллиона ящиков больше, чем в предыдущем, в общей сложности 4,5 миллиарда только в США. Продажи Pepsi тоже немного возросли и составили 3,2 миллиарда ящиков. А вот у Dr Pepper они сократились на 15 миллионов ящиков, составив 708 миллионов. Обозреватели отрасли встревожились. «Dr Pepper — некогда символ роста в промышленности — снизил объемы и сократил долю на рынке», — говорилось в отраслевом журнале Beverage Digest. Газированному напитку из Уэйко нужно было исправлять ситуацию.

За свою 115-летнюю историю Dr Pepper никогда не выпускал продуктов, призванных расширить ассортимент, за исключением диетического варианта. При такой армии фанатов сама мысль экспериментировать с уникальным вкусом казалась сомнительной, даже рискованной. Но из-за снижения продаж и изменений в сегменте прохладительных напитков Dr Pepper пришлось действовать. В 2002 году появился первый в истории компании дополнительный продукт под маркой Dr Pepper, и он вроде бы был обречен на успех. Новый напиток обладал насыщенным вишневым вкусом и яркочерным цветом, а его название — Red Fusion — было тщательно отобрано из 300 вариантов. «Раз уж нужно вернуть Dr Pepper прежние темпы роста, то необходимо поднять больше шума»³, — заявил президент компании Джек Килдафф. Более того, исследования показали, что название Red Fusion привлекает новых покупателей. По словам Килдаффа, одним из самых многообещающих рынков оказались «быстро развивающиеся латиноамериканские и афроамериканские сообщества», где «потребительская доля Dr Pepper была невысока».

Но продавцам так и не удалось освоить эти рынки. Провал Red Fusion не был виной рекламного отдела компании. Скорее дело было во вкусе напитка. Покупатели возненавидели его, а самые консервативные фанаты пребывали в ужасе. «Dr Pepper — мой любимый напиток, поэтому Red Fusion меня заинтересовал, — написала в своем блоге мать троих детей из Калифорнии, предупреждая других “пепперов”. — Он отвратителен. Тошнотворен. Больше никогда не куплю».

Неприятие фанатами нового напитка было неожиданным и уязвило компанию. Она потратила весь следующий год на создание и испытание нового вкуса. В этот раз специалистам не удалось продвинуться дальше этапа дегустации. Надежда на создание нового прохладительного напитка угасла еще до его запуска в производство.

В 2004 году Dr Pepper решила обратиться за помощью к внешним специалистам. Их консультантом стал Говард Москович, чей успех в создании суперпопулярных продуктов сделал его легендой пищевой промышленности. Получивший высшее образование по математике и экспериментальной психологии Москович руководил консалтинговой компанией в Уайт-Плейнс, где достиг больших успехов в сфере потребительских товаров — от кредитных карт и компактных фотокамер до компьютерных игр. Большинство его

достижений объясняется способностью группировать потребителей по сегментам в зависимости от их эмоциональных потребностей и обращаться к нужной аудитории. Например, Московец смог увеличить объемы продаж ювелирной компании Shaw's, предложив две версии брошюры — для оптимистов и для пессимистов⁴. В брошюре для оптимистов были такие слова: «Я выхожу из магазина и чувствую себя превосходно», а пессимистов подбадривали словами вроде: «Драгоценности в классическом стиле». Как пояснил сам Московец, «важно было не только определить эти два типа мышления. Возможно, другие методы помогли бы выделить похожие сегменты. Но Shaw's стремилась найти послание, которое поможет повысить продажи. И как только мы определяем сегменты, мы знаем, что говорить, как и кому».

Но все внимание Московца было сосредоточено на пищевой промышленности, а точнее — продуктах быстрого приготовления. Все же рынок ювелирных изделий — это одно, а полки супермаркетов — другое. Крупнейшие магазины предлагают примерно 60 тысяч наименований⁵. За каждое место на прилавке идет жестокая борьба, а администраторы, которые решают, кому места достанутся, руководствуются одним принципом: крупнейшие производители получают больше мест. Расположение полок и прилавков в супермаркете настолько важно, что ученые, занимающиеся исследованием поведения потребителей, проводили опыты, в ходе которых на головы покупателей крепились специальные приспособления, отслеживающие движения их глаз во время перемещения по магазинам⁶. Результаты помогли понять неофициальную иерархию товаров на полках. Как и следовало ожидать, в самом низу, у ног покупателя, — смертельная зона. Товары, размещенные на уровне глаз, в выигрышном положении, особенно те, что лежат на стеллажах ближе к центру полки. Специальные стенды по краям стеллажей, «концевые стойки», наиболее эффективны.

Главная цель расширения товарной линии — получить больше места на полке. Под каждый товар администраторы магазинов отводят определенное место, и не важно, как хорошо он продается. Новые вкусы и цвета позволяют создать новые продукты, и чем выше вероятность того, что покупатели увидят их, тем выше вероятность покупки. Место Dr Pepper на полке отнимали Coca-Cola и Pepsi с новыми вкусами лимона, лайма и ванили.

Есть еще один малоизвестный аспект продвижения товаров в продуктовых магазинах, который наглядно демонстрирует ориентацию на покупателей. Кажущееся постоянство этих магазинов — всего лишь иллюзия. Ваш супермаркет не будет таким же месяц спустя. Чтобы отличаться от других и привлекать покупателя, производители постоянно меняют продукты из основных товарных линий. Обычно изменения почти незаметны и могут затрагивать вкус или цвет, размер упаковки или «звездную» рекламу. Но Говард Московец не занимается рекламными кампаниями или упаковкой товаров. Он перерабатывает пищевой продукт, используя различные соотношения соли, сахара и жиров. За 30 с лишним лет он незаметно провел масштабные спасательные

операции, превращая аутсайдеров в лидеров продаж. Campbell Soup, General Foods, Kraft и PepsiCo обращались к Московицу за помощью, когда их продажи падали или конкуренты получали серьезное преимущество. И в каждом случае цель его была в том, чтобы найти точку блаженства. Он выискивает точное количество тех или иных ингредиентов, которое сделает продукт наиболее привлекательным для покупателей. Недостаток одного или перебор другого могут и не разрушить вкус или структуру продукта, но отразятся на уровне продаж. Даже малейший промах может привести к тому, что директора продовольственных компаний потеряют работу. На жаргоне разработчиков продуктов питания приемы Московица известны как «оптимизация», и он не стесняется поведать о своих деяниях. «Я оптимизировал супы, — рассказал он мне. — А еще пиццы. Кроме того, заправки для салатов и маринованные огурцы. В этой сфере именно я меняю правила игры»⁷.

Московиц умело обращается с жирами, а не так давно сотрудничал с производителями продуктов питания, чтобы усовершенствовать их подход к использованию соли. Но лучше всего он себя показывает, когда дело доходит до сахара, которому нет равных в создании привлекательности в глазах покупателей. Именно здесь его методы наиболее эффективны. Он не просто придумывает новые сладости. Применяя высшую математику и сложные вычисления, он конструирует их, держа в уме одну мысль — создать сильнейшую тягу.

— Люди говорят: «Нас манит шоколад», — рассказал мне Московиц. — Но почему именно шоколад или, например, чипсы? И как вы внушаете людям тягу к определенным продуктам?

По сути, его методика проста. Бакалейные товары обладают множеством свойств, которые делают их привлекательными. Главные — цвет, запах, упаковка и вкус. В целях оптимизации инженеры пищевой промышленности слегка меняют значения этих переменных, создавая десятки и сотни новых вариаций, каждая из которых немного отличается от другой. Но это еще не новые продукты, предназначенные для продажи. Они создаются с одной целью — найти самую совершенную комбинацию с помощью многочисленных тестов. Обычные покупатели получают деньги за то, что проводят целые дни в комнатах, где им представляют множество вариантов, которые они трогают, держат в руках, встряхивают, понемногу глотают, нюхают и, главное, пробуют на вкус. Их мнения записываются и переносятся в компьютеры, и именно на этом этапе полезно образование Московица. Данные тщательно анализируются и сортируются с помощью статистического метода, который называется декомбинационным анализом. Определяются характеристики продукта, которые окажутся наиболее привлекательными для потребителя. Московиц любит представлять, что его компьютер разделен на хранилища, где расположены все эти характеристики. Но анализ заключается не только в том, чтобы сравнить Цвет 23 с Цветом 24. В самых сложных проектах Цвет 23 сравнивается с Сиропом 11 и Упаковкой 6 и т. д.

Даже когда интерес представляет только вкус, а все переменные ограничены ингредиентами, его компьютер все равно будет выдавать бесконечные графики и таблицы.

— При помощи такого экспериментального проектирования я смешиваю и подбираю различные ингредиенты, — рассказал мне Московиц. — Математическая модель распределяет ингредиенты согласно сенсорному восприятию их воздействия, так что я могу просто «набрать номер» нового продукта. В этом и заключается инженерный подход.

После четырех месяцев такой работы на Dr Pepper, в ходе которой он проанализировал, а затем протестировал массу возможных комбинаций, Московиц и его команда представили новый вкус. Компания, которая годами пыталась составить конкуренцию Coke и Pepsi, наконец добилась успеха, на который так надеялась. Новый напиток с привкусом вишни и ванили — отсюда и название Cherry Vanilla — попал на полки магазинов в 2004 году. Он оказался настолько успешным, что головная компания, Cadbury Schweppes, не смогла удержаться от продажи бренда в 2008 году, одновременно с этим уступив Snapple и 7-Up. Dr Pepper Snapple Group с тех пор оценивается более чем в 11 миллиардов долларов — не в последнюю очередь благодаря Московицу.

Проект, связанный с Dr Pepper, был по-своему уникален. Компания не столько стремилась найти новых покупателей, сколько пыталась заставить существующих клиентов покупать больше своих продуктов, независимо от вкуса. Разработанная командой Московица кампания была нацелена на сердца и умы самых преданных фанатов напитка. Группа разработала 61 различный состав, понемногу изменяя количество сахара в каждой новой комбинации⁸. Она собрала дегустаторов со всей страны и предложила принять участие в серии из 3904 дегустаций. И как только с этим было покончено, Московиц задействовал высшую математику, стремясь найти то единственное, о чем больше всего мечтает вся пищевая промышленность, главное звено в цепи влечения потребителей к еде: точку блаженства.

Я встретился с Говардом Московицем ясным весенним днем в клубе Гарвардского университета в деловом квартале Манхэттена в 2010 году. Это крупный во всех смыслах этого слова мужчина высокого роста, с песочного цвета волосами с проседью. Легкие кресла и меню с легким завтраком отлично подходили к его образу. В конце 1960-х Московиц получил докторскую степень по экспериментальной психологии в Гарвардском университете. Профессора предложили ему на выбор две темы: политические выборы и вкусовое восприятие человека. Решение далось Московицу легко. «Я был молод и худощав, моя семья придерживалась кошерной пищи, — объяснил он. — В Гарварде я ел гамбургеры, жареную рыбу и жареную картошку». Он заинтересовался вкусовым восприятием человека. В 1960-х вопрос, почему людям нравится та или иная пища, был еще мало изучен, и Московиц задался целью создать

научный подход, с помощью которого ученые смогут исследовать вкусовое восприятие. Он описал эксперимент, в котором методично готовил различные комбинации сладкого и соленого, соленого и горького, горького и какого-то другого вкуса. Затем он ходил по студенческому городку в поисках «подопытных кроликов», которым он платил по 50 центов за то, чтобы они попробовали полученные смеси и сказали ему, какие им понравились, а какие нет.

Когда мы уселись, Московиц пояснил, что, хотя он и получал большую часть доходов от крупных продовольственных компаний, он не стремился им во всем угодить. Мы начали с разговора о соли, которая стала больной темой для производителей продуктов питания. Их все чаще и чаще обвиняли в чрезмерном ее использовании при создании продуктов, чтобы повысить привлекательность последних. По мнению Московица, производители не могли одолеть озабоченность покупателей своим здоровьем из-за чрезмерного количества соли только по своей вине.

— Они боятся поработать с продуктами даже самую малость, и, по моему личному мнению, в пищевой промышленности царит какой-то интеллектуальный застой. Мы много говорим о том, чтобы сократить количество соли, но не хотим ничего для этого делать.

С другой стороны, соль — учитывая ее долгосрочное влияние на организм — не обладает такой привлекательностью для покупателей, как сахар. Сахар напрямую связан с телесным жиром, и низкокалорийные подсластители открыли путь на новый рынок, где люди хотят похудеть и лучше выглядеть.

— Если внезапно люди захотят потреблять меньше соли, потому что низкое ее содержание сделает их моложе, этот вопрос будет решен за ночь⁹, — заявил Московиц.

Мы также поговорили о кризисе ожирения. Московиц мог бы посоветовать производителям, как поспособствовать сдерживанию эпидемии — например, проводя более тщательные исследования. Но он заявил, что не испытывает угрызений совести по поводу своей новаторской работы о точке блаженства или любой другой системы, которая поможет продовольственным компаниям создать непреодолимую тягу к пище.

— Никакой моральной дилеммы передо мной не стоит, — прямо сказал он. — Я провел лучшее исследование, на которое был способен. Я всеми силами пытался выжить и был не в том положении, чтобы быть нравственным человеком. Как исследователь я опередил свое время, и мне нужно было брать все, что можно. Поступил бы я так еще раз? Да. Сделал ли я все правильно? А как бы на моем месте поступили вы?

Московиц гордится технической составляющей, которую он привнес в процесс создания пищи. На встрече технологов пищевых производств в 2010 году он заявил следующее: «Раньше вашу отрасль нельзя было в полной мере считать наукой. В ней отсутствовала методология. Не было совокупности знаний.

Как проводились сенсорные исследования? Просто группа химиков в лаборатории задавалась вопросом, почему что-то кажется нам вкусным. А специалисты по исследованиям рынка представлялись несчастными людьми, пытающимися понять, будет товар продаваться или нет»¹⁰.

Его путь к пониманию идеи точки блаженства начался не в Гарварде, а спустя несколько месяцев после его окончания. Армия США пригласила его для работы в своей исследовательской лаборатории в 25 километрах от Кембриджа, в маленьком городе Нэтик. Военные долго ломали голову по поводу еды: как заставить солдат съесть больше в полевых условиях, в ходе военной операции¹¹. «В вооруженных силах возникла та же проблема, что и в домах престарелых, — сказал Херб Майзельман, один из бывших коллег Московица по лаборатории. — Когда вы идете в бой, количество съедаемой вами пищи снижается, и если это будет происходить на протяжении долгого времени, вы начнете терять вес»¹².

Основной рацион солдат в полевых условиях — пакет с обезвоженной пищей, известной под аббревиатурой MRE, или Meal, Ready to Eat («Готовый к употреблению продукт»), от одного срока годности которого пропадает аппетит. Технологи в Нэтике смеются, когда слышат жалобы производителей продуктов питания для гражданских лиц о том, что им приходится увеличивать срок годности до 90 дней. Пища для солдат должна оставаться съедобной на протяжении трех лет, даже при невыносимой жаре. Военные знали, что для решения проблемы массы тела им потребуется конкурировать с продуктами быстрого приготовления, которые солдаты привыкли есть дома.

— Чтобы заставить их есть больше, мы каждый год предлагаем семь-восемь новых блюд для испытания, обращая при этом внимание на то, что пользуется популярностью в ресторанах, — рассказала Жаннет Кеннеди, руководитель проекта исследований MRE в Нэтике. — Пирожки с мясом отлично себя зарекомендовали в начале войны в Ираке, но мы были вынуждены от них отказаться из-за того, что они плохо себя показали в полевых испытаниях. Поэтому на 2012 год мы запланировали не просто гамбургеры. Это перченый стейк по-азиатски и тушеная курица по-мексикански.

Военные в Нэтике только приступали к экспериментам с MRE в 1969 году, когда был приглашен Московиц. Когда дело дошло до фасованных блюд, одно было ясно наверняка: они настолько надоедали солдатам, что те выбрасывали их, не доев, и недополучали необходимых калорий. Но что именно вызывало подобную усталость от MRE, оставалось загадкой.

— Я стал спрашивать солдат, как часто они бы хотели есть те или иные продукты, пытаясь понять, что именно им надоедало, — рассказал Московиц. Полученные ответы оказались весьма противоречивыми. — Им нравилась пища с изюминкой, вроде спагетти тетраззини с индейкой. Но только поначалу; они быстро от нее уставали. А простая пища вроде белого хлеба никогда не приводила их в восторг. Но они могли есть и есть ее, не ощущая, что она им надоела.

Это противоречие позже стало известно как «чувственная сытость»¹³. Проще говоря, это свойство отдельных сильных вкусов удивлять мозг. В итоге вы быстро насыщаетесь. Благодаря чувственной сытости было не только запущено массовое производство MRE для нужд армии; это понятие стало основополагающим принципом для индустрии быстрого обслуживания. Абсолютные лидеры продаж — Coca-Cola, или Doritos, или обеденные наборы Velveeta Cheesy Skillets от Kraft — обязаны своим успехом составам, которые возбуждают вкусовые сосочки достаточно, чтобы показаться привлекательными, но не обладают ярко выраженным вкусом, который сообщал бы мозгу: «Уже хватит!»

Учитывая сниженный из-за войны аппетит солдат, Московиц сосредоточился на одном ингредиенте с наибольшей привлекательностью — сахаре. В начале 1970-х ученые пока точно не знали, почему он так притягателен. Для изучения механизма того, как сахар проходит путь от вкусовых сосочков до мозга и усиливает тягу к еде, потребовалось бы передовое медицинское оборудование, например сканер всего тела, более известный как аппарат для магнитно-резонансной томографии, который был изобретен только в 1977 году. Но Московиц, трудившийся в мрачных государственных лабораториях Вооруженных сил в Нэтике, провел ряд примитивных исследований тяги к еде и опубликовал их результаты в научных журналах под заголовками вроде «Интенсивность вкуса...». Сам того не предполагая, он нащупал жилу для исследований, которые в будущем окажутся весьма кстати для производителей полуфабрикатов.

Изначально Московиц выяснял, как максимизировать возможности сахара в пище, проводя такие же эксперименты со вкусовым восприятием, как и в Гарварде. На основе полученных данных он построил несколько графиков, похожих на перевернутую букву U. Они показывали, что наши положительные эмоции по поводу пищи усиливаются с увеличением количества сахара, но только до определенного момента. Дальнейшее повышение дозы сахара не только оказалось пустой его тратой, но и снижало привлекательность пищи.

Московиц не был первым ученым, заметившим этот феномен. Но его заслуга в том, что он распознал его финансовый потенциал. Прозрение наступило однажды вечером в 1972 году, когда коллега тщательно изучал его работу¹⁴. Джозеф Балинтфай был профессором Массачусетского университета и одним из первопроходцев в сфере использования компьютерного моделирования для создания комплексных меню больниц и других учреждений, в которых находилось множество людей с совершенно разными потребностями и пристрастиями в еде. Его пригласили заняться разработкой меню в лабораториях Вооруженных сил. Как-то Балинтфай рассматривал составленные Московицем графики привлекательности сахара и указал на вершину перевернутой буквы U, сказав: «Вот твоя точка блаженства».

— А я ответил: «Отличное название», — рассказал мне Московиц. — Такое классное. А как бы вы это назвали? Оптимальным сенсорным предпочтением?

Московиц стал признанным профессионалом в отрасли в начале 1980-х. Он уже обзавелся семьей и, пытаясь ее прокормить на зарплату, получаемую от Вооруженных сил, переехал в город Уайт-Плейнс, в 40 км к северу от Нью-Йорка. Уайт-Плейнс превратился в настоящий центр притяжения для крупнейших в стране производителей полуфабрикатов, и вскоре Московиц открыл собственный консалтинговый бизнес. Продовольственные гиганты переживали один из самых трудных периодов в своей истории, когда эра довольствия (почти все, что создавали эти компании, от пасты быстрого приготовления Hamburger Helper до чипсов Pringles, оказывалось настоящим хитом) сменилась эпохой, в которую за низкие показатели продаж их все чаще стал вызывать на ковер главный господин — Уолл-стрит.

Крупнейший производитель продуктов питания, General Foods, многими стала рассматриваться как медлительный огромный динозавр, который боится инноваций и слишком полагается на старые продукты, включая кофе — приносивший 2,5 миллиарда долларов, больше четверти годового объема продаж — и замороженные овощи. Погрязшая в бюрократии компания была печально известна тем, что слишком медлила с реакцией на рыночные тренды¹⁵. Тысяча человек, которые проводили масштабные исследования и занимались опытными разработками на побережье реки Гудзон, создали лишь несколько хитов продаж. Один финансовый аналитик прозвал компанию «одной из самых посредственных среди продовольственных гигантов»¹⁶. В 1985 году General Foods воспряла духом, когда табачный гигант Philip Morris приобрел ее за 5,75 миллиарда долларов. Но это только усилило давление на оказавшихся в осаде управляющих продуктовым подразделением. Табачная компания не собиралась заниматься благотворительностью. Philip Morris хотела возврата вложенных инвестиций, и вскоре, чтобы обеспечить рост прибыли, печи в General Foods раскочегарили с новой силой.

Говард Московиц уже несколько лет сотрудничал с General Foods по ряду проектов, помогая разработать успешные рецепты готовых завтраков и Jell-O. В 1986 году компания обратилась к нему за помощью в более сложной ситуации. Maxwell House, ведущий кофейный бренд, стал сильно проигрывать конкурирующей марке Folgers, и менеджеры по продвижению не знали, как им изменить ситуацию¹⁷. Проблема была не в маркетинге. Все оказалось намного хуже. Ряд дегустаций показал, что людям больше нравится Folgers. Испытывая давление со стороны нового руководства, управляющие General Foods понимали, что есть только один выход: новая рецептура. Какие бы бобы ни использовала компания, какие бы процессы обжарки ни применялись, все было неэффективно. Нужно начинать с чистого листа.

Вместо того чтобы подготовить несколько разных видов обжарки и представить их новой группе дегустаторов, Московиц тщательно изучил данные уже проведенных тестов. Он сделал важное наблюдение. Данные показывали, что предпочтения людей различались и могли быть сгруппированы по трем степеням обжарки: слабой, средней и сильной. Каждая из них казалась ее

любителям идеальной. Для того времени такой подход был в новинку. Американский потребитель рассматривался как единая аудитория, без вариаций, и каждая пищевая компания при производстве любого бакалейного товара сосредоточивалась на поиске одного идеального рецепта. Московиц своими смелыми действиями убедил General Foods, что ей следует продавать кофе не одной, но всех трех степеней обжарки. Этот прорыв, по словам Джона Раффа — занимавшего в то время пост менеджера по укреплению позиций Maxwell House, — спас бренд. «Фактически мы обернули проигрыш в победу над Folgers», — сказал он.

Если у кофе мог быть не один, а три вида совершенства, как насчет остальных товаров из продуктового магазина? Можно ли применить такой же подход и здесь? Московиц представлял себе не расширения ассортимента — что позже взяли на вооружение компании, используя едва заметные различия в цвете, или вкусе, или упаковке для возбуждения интереса потребителей к основному продукту. Он думал о переработке основных продуктов, решив, что потребителей можно разделить на группы по предпочтениям. Благодаря такой проницательности предприятие Московица превратилось в творца чудес для промышленности. Пищевые компании отказались от услуг собственных технологов и прибегали к его советам. Vlasic, производитель маринованных огурцов, предложила Московицу сотрудничество, результатом которого стал вывод о том, что любителей маринованных огурцов можно отнести к одной из трех больших групп в зависимости от степени кислотности: от слабой до сильной. Campbell, производитель супов, обратилась к нему, чтобы он кардинально изменил соус для спагетти Prego, который сдавал позиции Ragu.

Гениальность его работ была увековечена в 2004 году во время презентации, проведенной известным писателем Малкольмом Гладуэллом во время конференции TED в Монтерее: Гладуэлл назвал Московица «личным героем»:

После... многих месяцев у него была гора данных о том, что американцы думают про соус для спагетти... Искал ли он самый популярный бренд или самую популярную разновидность соуса? Нет... вместо этого он изучил данные и сказал: «Посмотрим, получится ли у нас распределить эти абсолютно разные данные по группам. Посмотрим, есть ли объединяющие факторы». И действительно, если проанализировать данные о соусах, то будет понятно, что все американцы попадают в одну из трех групп. Есть люди, которые любят обычный соус для спагетти. Другим нравится острый. Третьи предпочитают густой соус с твердыми кусочками. И третий факт оказался самым показательным, потому что в то время — в начале 1980-х — в супермаркетах не продавался густой соус для спагетти с твердыми кусочками. Представители Prego обратились к Говарду и спросили: «Вы считаете, что треть американцев жаждет густого соуса для спагетти с кусочками, но никто еще не удовлетворил их потребность?» И он сказал: «Да». Представители Prego полностью пересмотрели концепцию и выпустили линейку густых соусов, которая тут же захватила рынок в стране. И в следующие 10 лет компания заработала 600 миллионов долларов

на линейке соусов с кусочками. А все остальные компании в отрасли, посмотрев на то, что сделал Говард, поняли: «Боже мой! Мы мыслили совершенно неправильно!» Именно тогда и появились семь разных видов уксуса, 14 сортов горчицы и 71 вид оливкового масла. В конце концов даже Ragu обратилась к Говарду... и сегодня [у Ragu] есть 36 различных соусов шести видов. Сырный, легкий, робусто, сочный и насыщенный, «Традиции старого света» и «Густой огородный». Это заслуга Говарда. Его подарок нам... Он в корне изменил представление пищевой промышленности о том, как сделать нас счастливыми.

С одной стороны — да, с другой — нет. Гладуэлл в своей речи не упомянул, что пищевая промышленность уже немного знала о том, как осчастливить людей. Речь о сахаре. Соусы Prego — сырный, густой с кусочками, даже легкий — имели одну общую особенность: вторым по доле ингредиентом после томатов был сахар. Полчажки Prego Traditional, например, содержит больше двух чайных ложек сахара — столько же, сколько три печенья Oreo, тубик Go-Gurt или сдоба Pepperidge Farm Apple Turnovers, производством которых также занимается Campbell. А еще в нем содержится треть дневной нормы соли, рекомендованной большинству взрослых людей. В некоторых соусах для мяса еще больше сахара и соли, а также около половины дневной нормы насыщенных жиров. При их производстве Campbell предоставляла ингредиенты, включая соль, сахар и жиры, а Московиц применял методы оптимизации и глубокие познания о сахаре. «Больше — не обязательно лучше, — писал Московиц в собственном отчете по проекту Prego. — При повышении интенсивности какого-либо вкуса (например, сладкого) потребители сначала говорят, что продукт нравится им все больше, но со временем, по достижении среднего уровня сладости, испытывают максимальный уровень наслаждения (это и есть их точка оптимума, или “блаженства”)».

Обнаружение точки блаженства для сахара в продуктах на обед, вроде соуса для спагетти, скоро станет пройденным этапом в пищевой промышленности. Продукты, используемые в приготовлении различных блюд, были относительно просты. Людям необходимо ужинать, поэтому соус для пасты должен быть ярче на вкус, чем продукты конкурентов. С легкими закусками все обстояло сложнее. Они были рассчитаны на разовое употребление — по крайней мере теоретически, — поэтому требовалось гораздо более мощное воздействие на рецепторы. Рынок легких закусок постепенно приближался к сегодняшней отметке в 90 миллиардов долларов, а необходимость получения прибыли касалась всех бакалейных товаров. Производители продуктов питания стремились найти рецепт, который не просто делал бы людей счастливыми, а вызывал тягу к еде.

Именно в этой сфере Говард Московиц оставил наиболее заметный след. Он начал с исследования 2001 года, целью которого было выявить факторы, заставлявшие людей не просто отдавать предпочтение той или иной пище, но и охотно ее раскупать. Работа финансировалась компанией McCormick, одним из лидеров в сфере поставок различных ингредиентов. Московиц дал

ей название, отражавшее стремление производителей сделать так, чтобы еда приводила людей в дикий восторг: «Требуй этого!»

Он проводил исследование совместно с экспертом по разработке продуктов питания из Нью-Джерси Жаклин Бекли. Вместе они пытались определить, что именно пробуждает в нас сильную тягу к определенной еде. Они собирали мнения покупателей о чизкейке, мороженом, картофельных чипсах, гамбургерах и соленых крендельках — в целом около 30 самых популярных бакалейных товаров. Полученные в результате данные не только служат ориентиром для производителей продуктов питания, которые хотят знать, почему булочки с корицей так привлекательны. Они также пролили свет на основополагающие причины кризиса ожирения. Москович обнаружил, что голод — не лучший усилитель тяги к пище. Редко бывает так, что и тело, и мозг исчерпывают все питательные вещества и действительно нуждаются в пополнении. Нас влекут к еде совершенно другие силы. Отчасти это эмоциональные потребности, но в основном основа популярности готовых блюд: в первую очередь вкус, затем аромат, внешний вид и структура.

И какими бы разными они ни казались, один ингредиент — сахар — может дать продукту все вышеперечисленное.

Говард Москович проскользнул в кабинку рестораника, расположенного рядом с его офисом в Уайт-Плейнс, куда мы отправились на обед. К нам присоединилась Мишель Рейснер, вице-президент компании по исследовательским вопросам. Официантка предложила нам заказать сэндвич «Рубен», но мы отказались. Я остановился на клаб-сэндвиче* с индейкой. Рейснер заказала омлет из яичного белка и поджаренный мультизерновой хлеб. Москович, заявивший, что следит за весом, попросил порцию индюшиной грудки с подливой. Я спросил про особенности его диеты.

— Стараюсь не есть картофель, — сказал он. — Ем хлеб, но в небольших количествах. Стремлюсь питаться правильно. В нашей семье все больны сахарным диабетом.

Я заказал три банки Dr Pepper на всех, желая не упустить возможность продегустировать его с человеком, который изменил судьбу компании. Но Москович воздержался. «Я не любитель сладкой газировки, — сказал он. — Это вредно для зубов». Официантка же была на моей стороне и вместе с обычным Dr Pepper принесла новый вкус — Dr Pepper Cherry. Уступив, Москович сделал несколько маленьких глотков каждого из напитков, скривился и задумался, пытаясь понять те неприятности, которые испытывали его вкусовые сосочки.

* «Рубен» — сэндвич из ржаного хлеба с сыром, ветчиной, квашеной капустой, маслом и соусом из корнизонов, кетчупа, майонеза и лимонного сока. Поджаривается на сковороде. Клуб-сэндвич — популярный во всем мире бутерброд, «любимец» ньюйоркцев. Состоит из 2–3 кусочков тоста, между которыми выкладываются бекон, вареная куриная грудка, листья салата и помидоры; существуют и его вариации. *Прим. ред.*

— Ужасно, правда, — сказал он. — Слишком много вишни. Слишком много всего. Будто что-то... Просто ужасно.

Он пытался описать, что же именно его так расстроило.

— Бензальдегид, — произнес Московиц несколько секунд спустя. — Обычный бензальдегид, который придает вкус миндаля и вишни. У Соке он гораздо лучше.

Рейснер тоже сделала несколько глотков и призналась, что ей нравится только Соса-Сола, причем диетическая. Когда я поинтересовался, что она думает о вкусе Dr Pepper, она только пожала плечами.

Уже в офисе, после обеда, Рейснер весьма равнодушно отозвалась о том, что они не относятся к числу фанатов Dr Pepper. На самом деле, по ее словам, производитель прекрасно понимал, что уникальный вкус напитка не всем по вкусу — иначе он продавался бы так же хорошо, как и Соса-Сола. Он занимает нишу, которую пытается постепенно расширить или хотя бы сохранить. Именно это сказали Московицу, когда Cadbury обратилась к нему за помощью в 2004 году. Главная цель компании не в том, чтобы переманить покупателей у Pepsi или Соке. Cadbury хотела получить вкус, который убедил бы фанатов попробовать что-то новое — и, если повезет, увеличить охват бренда.

— Это было примерно так: «У нас есть свои покупатели, и мы хотим привлечь их к чему-то новому», — рассказывала мне Рейснер, включая свой ноутбук, чтобы найти записи о той кампании. Она предложила мне ознакомиться с материалами, показывая только то, чем занималась их компания.

В первую очередь они разместили в продуктовых магазинах рекламные листовки и объявления, приглашая потребителей на дегустацию. Затем среди претендентов отобрали тех, кто уже любит Dr Pepper. «Это были наши покупатели», — уточнила Рейснер. Поскольку компания хотела увеличить клиентскую базу в растущих латиноамериканских и афроамериканских сообществах, конечная группа из 415 дегустаторов включала жителей четырех крупных городов — Лос-Анджелеса, Далласа, Чикаго и Филадельфии. Половина была мужского пола. Шесть из десяти человек принадлежали к европеоидной расе. Возраст — 18–49 лет.

Cadbury хотела, чтобы новый Dr Pepper имел вишневый и ванильный привкус. Таким образом, выявились три главных компонента, которые можно было перебирать. Сладкая вишня, сладкая ваниль и сладкий сироп, известный как Dr Pepper Flavoring, который и определял основной вкус напитка. Точные ингредиенты, входящие в состав, хранятся в секрете¹⁸. Говорят, что Dr Pepper содержит 27 ингредиентов. Кроме воды, основной — конечно, сахар.

Московиц свел воедино все свои наработки со времен обучения в Гарварде, а также знания по высшей математике и все то, что узнал о вкусе и привлекательности продуктов во время исследований для Вооруженных сил и множества пищевых компаний. Он провел оптимизацию: выбор лучшего элемента из ряда доступных. «Я предлагаю взять за основу научный

подход, — сказал он. — Давайте подготовим 20, 30, 40 комбинаций. Тогда вы увидите, что некоторые нравятся нам больше, чем другие. Вы можете построить математическую модель, которая точно покажет связь между тем, что вам подконтрольно, и реакцией покупателей. Так вы проектируете продукт».

Проектирование Cherry Vanilla Dr Pepper оказалось непростой задачей. Чтобы обнаружить точку блаженства, потребовалось подготовить 61 различную смесь — 31 для обычного напитка и 30 для диетического. (Порой различие заключалось только в соотношении добавленных ароматизаторов.) Затем смеси были представлены дегустаторам, которыми приходилось немного руководить в процессе, чтобы получить максимально точные результаты. Время от времени кто-то начинал врать, обычно чтобы поскорее закончить. Но система Московица вовлекала участников и убеждала их в серьезности эксперимента. «Мы не позволяем им говорить, — рассказала Рейснер. — Помещения производят нужное впечатление, везде стоят хорошие компьютеры. Комнаты не кажутся полузаброшенными. Людям хорошо платят, а модератор объясняет им, что запрещено разговаривать и обсуждать продукты. Они должны отключить мобильные телефоны. И в итоге люди считают, что их мнение важно».

Приступив к дегустации напитка 12 июля 2004 года в Лос-Анджелесе, Далласе, Чикаго и Филадельфии, участники один за другим пробовали образцы, отдыхая между глотками пять минут, чтобы дать вкусовым сосочкам восстановиться. После каждой пробы они отвечали на ряд вопросов: Насколько в целом им понравился образец? (0 — вызвал отвращение; 100 — очень понравился.) Насколько ярким был вкус? Каково их мнение о вкусе? Как бы они описали качество продукта? И пожалуй, самый важный вопрос из всех: какова вероятность того, что они приобретут этот продукт? (От «неприменно куплю» до «ни в коем случае не куплю».) Затем оценки складывались. Балл, равный 60, означал, что продукт будет продаваться хорошо. Четырнадцать из предложенных Московицем вариантов набрали 61 балл и более: два — 67 баллов, и еще два — аж 70. Более половины опрошенных сказали, что непременно купят продукт. С точки зрения исследования продовольственного рынка это прекрасный результат.

Данные, собранные Московицем во время оценки различных смесей, переживут сам вкус вишни и ванили. Изучив настолько тщательно предпочтения покупателей, он разработал модель, которую производитель прохладительных напитков сможет применить, чтобы представить линейку дополнительных вкусов, нацеленных на определенные группы покупателей. Все эти данные — оформленные в виде 135-страничного доклада, изобилующего таблицами и графиками и предназначенного для производителя — показывают, как люди относятся к сильному или слабому привкусу ванили, различным оттенкам запаха, а также мощному сенсорному влиянию, которое ученые

называют «вкусовым впечатлением». Речь о взаимодействии продукта с ротовой полостью, которое более точно определяется множеством сопутствующих ощущений: от сухости и вязкости до выделения влаги. Эти понятия ближе дегустаторам вин. Но вкусовое впечатление от сладкой газированной воды и многих других продуктов, особенно тех, которые содержат большое количество жиров, стоит на втором месте после точки блаженства с точки зрения способности предсказать, насколько сильную тягу вызовет продукт.

Кроме того, покупатели приняли участие в тесте на ответную реакцию на цвет, которая оказалась весьма показательной. Рейснер открыла 92-ю страницу доклада, на которой была изображена ярко-голубая линия, пересекающая график предпочтений покупателей в цвете. «При повышении уровня Dr Pepper Flavoring напиток становится темнее, и симпатия к нему снижается», — рассказала она. Используя эти данные, можно сопоставить предпочтения потребителей по возрасту, полу и расе. Главный сюрприз для большинства клиентов Московица связан с точкой блаженства для сахара. Московиц обнаружил, что в самом понятии кроется небольшая ошибка. Точка блаженства — не какая-то одна точка, а целая их совокупность, которую можно представить так. Возьмите куполообразную кривую. Ее вершина — плато из нескольких точек, означающих одинаковый уровень удовольствия. Для Dr Pepper это открытие важно с финансовой точки зрения. По результатам дегустаций и по итогам применения математического моделирования, названного оптимизацией, Московиц обнаружил, что Cadbury вовсе не обязательно в новом варианте напитка применять самый сладкий вариант вкусовой добавки. Такого же уровня блаженства можно достичь, используя чуть меньше этого вещества в каждой банке объемом 0,33 литра.

На 83-й странице доклада Московица этот феномен представлен в виде удобного и наглядного графика. Рейснер делала пояснения, а я следил за ее монологом, изучая собственную копию этого доклада. Тонкая голубая линия обозначает количество вкусовой добавки, необходимое для формирования максимальной притягательности, и линия эта не прямая. Она идет по дуге, как и кривая точки блаженства, которую Московиц изучал 30 годами ранее в своей армейской лаборатории. На вершине дуги находится не одна точка, а их совокупность. Потенциальная экономия составит несколько десятых процента, и это мало что значит для покупателей, которые считают количество калорий и сахара. Но Dr Pepper это дает колоссальную экономию. Чем больше сладкой газировки продает компания, тем больше денег она может сэкономить, сокращая количество ключевого ингредиента, сахарного сиропа, не снижая при этом планки блаженства.

— Мы могли показать им, что они могут снизить количество Dr Pepper Flavoring, и это позволит сэкономить деньги, — рассказала мне Рейснер. Например, вместо того, чтобы добавить 2 мл вещества, они могли добавить 1,69 мл, достигая при этом такого же эффекта. — Вроде бы совсем мелочь, — сказала Рейснер. — Но это огромные деньги. Просто *огромные*. Миллионы.

В итоге Cadbury не просто успела выпустить к назначенному на осень 2004 года сроку новый вкус, оптимизацией которого занимался Москович. Ее ждал оглушительный успех. «Не пейте залпом! — такое предупреждение компания разместила на сайте. — Вам захочется наслаждаться этим насыщенным и полезным вкусом. Так что пристегните ремни и получайте удовольствие от этого бесконечно яркого вкуса!»

К началу 2006 года СЕО компании Тодд Стицер хвалился инвесторам, что новый вкус не только стал очень популярным у самых преданных фанатов бренда, но и привлек новых покупателей, благодаря которым охват территории стал постепенно расти, выйдя за пределы своей «колыбели» — 11 южных штатов, где больше половины классического Dr Pepper выпивалось 20% населения США¹⁹. «Мы знаем, что популярность Dr Pepper у покупателей связана с его уникальным ярким вкусом, — сообщил он аналитикам с Уолл-стрит в том же году. — Запущенный в октябре 2004 напиток Cherry Vanilla Dr Pepper традиционен. Запуск превзошел наши и чьи угодно ожидания». Cadbury была в таком восторге, что вскоре собиралась запустить еще один новый вкус под названием Berries and Creme. Но Стицер тут же предупредил аналитиков, чтобы те были осмотрительны. Компания позиционирует этот вкус как дополнение к недавно выпущенному шоколадному батончику, пришедшему на замену классическому пасхальному угощению от Cadbury — шоколадному яйцу с кремовой начинкой. Можно уверенно сказать, что еще ни в одном из продуктов компании точка блаженства не использовалась по максимуму.

— Сегодня за ужином будет подан напиток Berries and Creme к шоколаду с кремовой начинкой, — сказал Стицер. — К концу вечера вы испытаете шок от количества сахара в организме.