

1. Осознать бессознательное

Почему мы покупаем не думая

История New Coke вошла в маркетинговый фольклор. В начале 1980-х Pepsi, главный конкурент Coca-Cola, серьезно потеснила ее на рынке. Одним из направлений атаки Pepsi стала кампания Pepsi Challenge — фирма организовала тысячи дегустаций вслепую и затем обнародовала факт, что их продукт нравится большему числу людей. Не опровергая довольно спорные результаты, Coca-Cola провела собственное тестирование, которое в итоге также показало, что 57% людей, попробовавших оба продукта, предпочитают Pepsi. Тогда компания предприняла масштабное исследование и по его итогам разработала новую, более сладкую формулу напитка. Она сработала, и это помогло Coca-Cola изменить результаты тестов в свою пользу, обогнав Pepsi примерно на 7%. К тому времени, с учетом инфляции на рынке, за который боролись обе компании, на исследования ушло 4 миллиона долларов, и новый напиток должен был подтвердить, что они потрачены не зря.

Но успех New Coke, заменившей старую добрую колу, оказался недолгим. Ее запуск спровоцировал огромную волну возмущения, компания чуть не утонула в море претензий. Всего через три месяца после запуска новый продукт изъяли из продажи, и на полки магазинов вернулся напиток, сделанный по традиционному рецепту.

О том, почему маркетинговые исследования ошибаются, написано много, и по большей части выдвигаемые аргументы весомы.

Продегустировать напиток и выпить целую банку — между первым и вторым огромная разница: сладость, приятная на вкус, становится приторной, когда ее слишком много, — так же, как первая конфета кажется блаженством, а на десятую из той же коробки и смотреть не хочется. Отделение продукта от упаковки также не дает оценить бренд.

Однако насколько я знаю, при всех объяснениях и анализах никто не додумался до единственного вывода, который следует из фиаско New Coke: дело не в том, что новый рецепт тестировали как-то неправильно, а в том, что подобное исследование в принципе не может дать правильные результаты, разве что случайно. Да, в процессе были технические просчеты, но это не значит, что более выверенные технологии дали бы более точный результат. Если бы людям дали попробовать банку напитка или целую упаковку, чтобы пить ее дома в течение месяца, возможно, их ответы звучали бы по-другому. Но и тогда не факт, что среди их ответов оказался бы тот, который дала сама жизнь.

Тем не менее остается в силе заблуждение: «Конечно, можно узнать, о чем думают люди, просто надо грамотно задать им правильные вопросы». Исследовательскую индустрию ничем не смутить, компании продолжают питать иллюзии, что мотивы поведения можно найти в ответах потребителей, а политики — что общественное мнение можно выяснить с помощью опросов и фокус-групп. И никакой достойной альтернативы этому пока нет, потому что миру бизнеса, который привык целиком полагаться на маркетинговые исследования, не хочется признавать, что поведение потребителей — это побочный продукт бессознательного, в то время как исследование — по определению сознательный процесс.

История New Coke демонстрирует, как мало компании знают об истинной роли бессознательного (за последние несколько десятилетий мало что изменилось). Большинство из них по-прежнему не понимают своих клиентов и принципов работы (или провалов) исследований.

Бессознательное — истинный двигатель потребительского поведения. Понять своих клиентов — значит понять, как работает бессознательное. И главная сложность — признать, что мы чаще действуем в обход сознания. До тех пор, пока не перестанем твердить: «Прежде всего мы разумные существа», будет живо заблуждение о том, что ответам людей можно доверять. В конце концов нам приятно думать, что мы отдаем себе отчет в своих действиях, а значит, и все остальные тоже. Разве не так?

Проблема бессознательного

Большинство людей могут вспомнить, как вели машину и неожиданно осознали, что какое-то время мысленно отсутствовали. Нет, ничего особенного не случилось, никаких неприятных инцидентов и аварий, но вспомнить, что происходило вокруг и сколько времени длилось это состояние, они не могут. А теперь сравните это с ощущениями, когда вы впервые сели за руль и попытались одновременно рулить, координировать сцепление и газ, выбирать передачу, отпускать ручной тормоз и так далее. До сих пор помню, как во время третьего занятия мой инструктор подсказывал на каждом светофоре, — я тогда безуспешно сражался со сцеплением и педалью газа. Но проходит время, и мы усваиваем сложную последовательность действий до такой степени, что повторяем ее не думая. Причем эту способность никому не придет в голову считать врожденной: автомобили появились всего сто лет назад или около того, эволюционные изменения не могли произойти так скоро!

Однажды, стоя в пробке, я невольно убедился в том, до какой степени бессознательное контролирует сложные действия водителя. Мы еле двигались, я устал и решил нажимать на тормоз левой ногой, а не правой, как обычно. Моя правая нога привыкла тормозить нажатием

педали и отлично чувствует, какое усилие надо приложить для мягкой остановки. Левая же, несмотря на то что оказалась в непривычной для себя ситуации, очевидно, не смогла расстаться с многолетней привычкой выжимать сцепление, что, по моим ощущениям, требует более долгого и сильного нажатия на педаль. Итогом эксперимента стало аварийное торможение. Даже при том, что мы двигались со скоростью 16 километров в час, ремень безопасности врезался мне в плечо, защищая от удара головой о лобовое стекло, а сидящий сзади пассажир поинтересовался: «Что, черт возьми, происходит?!»

Бессознательное отвечает не только за физические действия. Когда мы в раннем детстве учимся говорить, строя довольно сложные грамматические конструкции, то задействуем зоны мозга, которые позволяют различать, что, к примеру, «мы победили» — это правильно, а «мы были победить» — нет. Мы строим фразы, не думая о правилах грамматики, а многие отлично разговаривают, вообще их не зная, — по крайней мере, не настолько, чтобы сформулировать.

Так что же происходит в те моменты, когда мы действуем бессознательно? Как мы принимаем решения? Насколько точным окажется наш анализ собственных поступков? И что, если этот феномен «автопилота» за рулем — не единственный пример такого поведения? Что, если мы часто действуем, не отдавая себе в этом отчета? А если в эти моменты мы выбираем или потребляем какие-то товары? Есть ли смысл спрашивать покупателей о том, что они думают о бренде, продукте или обслуживании, если процесс покупки во многом управляется бессознательным?

Вокруг полно примеров, насколько по-разному ведут себя бессознательное и сознание, — примеров, которые демонстрируют вклад каждого из них в наше поведение. Одна из функций бессознательного — собирать информацию, давая нам возможность эффективнее сконцентрироваться на каком-либо действии. Двухлетний малыш,

у которого эти механизмы еще не развиты, дойдет до магазина гораздо медленнее, чем взрослый (и вечно спешащие родители вам это подтвердят).

Точно так же мать может крепко спать под грохот грозы, но сразу же просыпается, если ее ребенок закашляет (отец тоже, только он в этом ни за что не признается). Игроки в гольф забивают лучшие мячи, не думая, как они это делают, более того — они не в состоянии потом воспроизвести все телодвижения, которые привели к точному удару, — и это не позволяет им снова и снова повторять удачную последовательность каждый раз, когда они стоят над мячом. Мы ходим и бегаем, не задумываясь, какие именно мышцы, сокращаясь, отвечают за наши согласованные движения.

Чем более нам знакомо и привычно какое-то действие, тем больше вероятность, что им управляют мыслительные процессы, к которым сознание отношения не имеет. Сколько газировки покупается нами неосознанно? Одно и то же оформление упаковки, одно и то же положение товара на полке магазина, в который мы ходим каждый день или каждую неделю, — аргументов достаточно, чтобы утверждать, что процесс покупки происходит так же, как и вождение машины, — без участия сознания.

Эволюция снабдила нас способностью действовать автоматически. Нам не надо смотреть на каждую упаковку, внимательно изучать список ингредиентов и гадать, понравится ли нам. Примерно так же, как когда наши предки питались определенными ягодами с конкретного куста, потому что не отравились ими раньше (или видели, как их ели другие и ничего с ними не случилось), мы знаем, что этот напиток безопасен и вкусен, из своего личного, доказанного на практике, не подлежащего сомнениям опыта потребления. И потому мы просто берем его мимоходом, пока наше внимание занято совсем другим — будь то шезлонг со скидкой, который мы только что увидели в другом

конце зала, или — в случае с предками и ягодами — саблезубый тигр, который поджидает в зарослях свой обед. В эволюционных масштабах легко представить, каких успехов добился тот, кто научился выполнять повседневные действия на бессознательном уровне.

Фирмы часто тратят огромные суммы денег, пытаются понять, что именно клиенты думают о них. Но как ни парадоксально это звучит, возможно, самый большой успех, которого может достичь бренд, — это чтобы его выбирали не задумываясь. То есть когда он настолько совпадает с нашими желаниями, что бессознательное подтолкнет к нему раньше, чем сознание успеет все проанализировать.

Но как распознать, к чему толкает нас бессознательное? Ответ кроется в человеческих поступках, и позже я это объясню. А пока я докажу, что...

Мы плохо знаем, что у нас на уме

Показать, какая разница между сознанием и бессознательным, довольно легко. Если я дам вам 10-фунтовую купюру, как вы узнаете, что на самом деле держите в руках 10 фунтов, а не подделку, которую я напечатал у себя в сарае? Когда в магазине вам дают сдачу такой купюрой, я допускаю, что беглого взгляда и тактильного ощущения вполне достаточно, чтобы понять — у вас в руках подлинная банкнота, и, думаю, не ошибетесь. Однако если я попрошу вас описать эту банкноту тому, кто ее никогда в жизни не видел, так, чтоб он мог составить представление о ней, уверен, вы будете далеки от реальности. Одного ли цвета цифры и буквы? Написано ли где-нибудь «десять» прописью, а если да, то сколько раз и где именно? Сколько цифр в серийном номере? Он напечатан вертикально или горизонтально? Что изображено на банкноте? Каковы ее точные размеры? Бессознательное знает все ответы на эти вопросы, в то время как сознание занято совсем другим!

Вы можете хоть каждый день упражняться с подобными мелочами. Многие не в состоянии описать, как выглядят цифры на их часах, не смотря на то, что смотрят на них ежедневно много раз и получают вполне осознанную информацию о том, сколько времени.

Одного моего родственника недавно остановили в большом торговом центре неподалеку от его дома и пригласили принять участие в опросе насчет пива. Он уселся перед монитором компьютера, его спросили, какой сорт пива он предпочитает. Стоя у полки в супермаркете, он никогда не раздумывал, какое пиво взять, но поскольку в тот момент привычная визуальная модель (в которую входит и специфический логотип) была недоступна его бессознательному, то не смог вспомнить название Budweiser. Он рассказывал, что вместо этого просто назвал все марки, которые пришли ему в голову, несмотря на то, что никогда их не покупал. Когда после окончания опроса он увидел упаковку Budweiser, он наконец вспомнил, что должен был сказать.

У всех бывают моменты, когда то, что мы точно знаем, от нас ускользает. Ведь у мозга нет стандартного способа сохранять информацию, которую мы впоследствии извлекаем из памяти. В своей аудиозной речи об «известных известных»^{*} бывший министр обороны США Дональд Рамсфелд забыл упомянуть, что существует также то, о чем мы знаем, но в данный момент не можем вспомнить, — стоит назвать это «неизвестным известным». Ученые исследовали этот феномен с помощью фМРТ — функциональной магнитно-резонансной томографии. Испытуемых просили запомнить необычные сочетания слов, вроде

* Выступая на пресс-конференции, посвященной катастрофической ситуации в оккупированном Афганистане, 12 февраля 2002 года министр обороны США Дональд Рамсфелд сказал: «Есть то, о чем мы знаем, что мы это знаем, — это известное известное. Есть то, о чем знаем, что мы это не знаем, — это известное неизвестное. Но есть также и то, про что мы не знаем, что мы этого не знаем, — это неизвестное неизвестное». Британская Ассоциация борьбы за чистоту английского языка (Plain English Campaign) присудила ему за эту фразу «почетную» премию «Нога во рту» (Foot In Mouth).

«крокодил» и «кресло», включенные в связные предложения, и проверяли, какие зоны мозга реагируют на каждое в отдельности, когда они случайным образом встречаются в списках не связанных между собой понятий. Как только появлялось второе слово, регистрировался всплеск активности определенной зоны мозга, гиппокампа, и тогда испытуемые могли вспомнить все предложение намного точнее.

Наше бессознательное хранит огромное количество информации, на которую мы опираемся в принятии решений, но прямого доступа к ней на уровне сознания у нас нет. И поэтому компаниям не стоит ожидать от своих клиентов правдивых ответов в ходе маркетингового исследования. Казалось бы, попросить кого-то что-то попробовать — очень даже разумно, так же как и спросить их потом, что они об этом думают. Но, с другой стороны, обычный процесс покупки не имеет ничего общего с разумом, а вместо этого задействует самые разные ассоциативные ряды, касающиеся таких факторов, как температура, жажда, предыдущий опыт потребления продукта и окружающая обстановка. Если бы дегустационные тесты рассматривались с учетом всего этого, их результаты выглядели бы точнее.

Мы не всегда знаем, что и зачем делаем

Недавно меня попросили разобраться, почему один новый драматический телесериал не набрал нужных рейтингов. Сотрудники телекомпании считали, что проект очень качественный и должен понравиться соответствующей аудитории, и не могли понять, почему его не смотрят. На сознательном уровне зрители, казалось, готовы хорошо принять сериал: многие из тех, с кем я общался, уверенно утверждали, что любят драмы, им нравится смотреть что-то новое и интересное сюжет этого сериала. Я выяснил, что в момент его показа они как раз смотрели телевизор и видели в программе передач наш

проект. При этом к другим программам, которые они тогда смотрели, не проявляли особого интереса. Респонденты оказались твердо уверенными, что будь у них возможность смотреть этот новый сериал, обязательно его выбрали и посмотрели бы, поэтому они сделали вывод, что его вообще не существует и его не показывали тем вечером (но на самом-то деле показывали!).

Это говорит о том, что зрители каким-то образом вообще не заметили сериал в телепрограмме. Используя особый тип рефлекторных мыслительных процессов, бессознательное стремительно обрабатывает названия телепередач, соотнося их с пестрой лентой предшествующих эмоций, событий и опыта, — а у нового сериала было довольно абстрактное название. И эту абстракцию, окруженную множеством ассоциативно богатых, эмоционально насыщенных названий, бессознательное просто проигнорировало.

Постоянно сталкиваясь с 30, а то и 200 каналами, люди натренировались очень быстро просматривать списки программ. По сути, навыки, приобретенные бессознательным в целях ускорения процесса, сделали неисполнимым сознательное желание посмотреть что-то новое и интересное.

Когда одна сеть магазинов бытовой техники попросила меня оценить дизайн ценников для стиральных машин, я обнаружил еще больше расхождений между тем, как люди представляют себе свое поведение в качестве покупателей, и тем, как в действительности себя ведут. Я спрашивал их перед покупкой, почему они решили купить именно эту машину, и в ответ слышал целый ряд рациональных критериев, по большей части касающихся цены и одной-двух специфических особенностей (таких как количество оборотов или объем загрузки). Каждый думал, что процесс покупки несложен, — они ведь уже не один год пользовались стиральными машинами, которые их устраивали. Однако по мере того как я наблюдал за покупателями в магазине,

стало очевидно, что решение о покупке даже таких важных товаров принять на рациональном уровне практически невозможно.

В торговом зале выставили 40 белых стиральных машин. На каждой — ценник с описанием примерно 20 технических характеристик и дополнительной информацией, такой как размеры, комплектация и особые гарантии. Каждому покупателю предстояло сравнить минимум 800 позиций! Даже если они могли бы ограничить свой выбор двумя главными, скажем, количеством оборотов и объемом загрузки, им все равно предстояло бы сопоставить 80 пунктов!

Возможно, логичнее всего в ответ на это взять ручку, разделить лист бумаги пополам и начать записывать все плюсы и минусы. Или, в самом крайнем случае, спросить независимое мнение того, у кого имелась возможность сравнить. Но изначальной установке, что купить стиральную машину достаточно просто, противостояли неожиданная путаница и замешательство, которые вызвал настоящий процесс покупки. Часто этот когнитивный диссонанс проявляется не в осознанном умозаключении, что купить стиральную машину сложнее, чем вначале казалось, а в чувстве неловкости, которое наше бессознательное выдает как сигнал об ошибке.

И что происходит? Либо бессознательное сравнивает варианты очень обобщенно и не может найти соответствий чему-то знакомому, либо покупатель позволяет кому-то другому (например, продавцу) принять решение за него, либо уходит, выдумывая причину, по которой он не купил вещь, которая действительно ему нужна. Разумное объяснение его поступка может быть абсолютно неубедительно. Одна женщина, с которой я разговаривал, объяснила свой выбор так: «Я решила купить эту марку, потому что она была у моей матери и служила ей долгие годы, хотя знаю, что сейчас уже так качественно не делают». Я наблюдал, как она несколько минут сравнивала разные модели по одной и той же цене, и, по всей видимости, процесс оказался

мучительным. Когда мы обсуждали ее переживания и я напомнил, что она выглядела явно растерянной, покупательница сказала, что хотела посмотреть как можно больше моделей и сделать взвешенный выбор, но не справилась с количеством вариантов.

Когда же я положил перед ней всего два ценника и спросил, какая машина ей больше подходит, она изменила свое мнение и выбрала Whirlpool вместо Hotpoint, которую собиралась купить. Это подтвердило мою теорию, что ее первоначальное решение продиктовано скорее психологическим дискомфортом от слишком большого выбора, чем соответствием избранной модели ее идеалу стиральной машины.

Этот пример выявляет еще одно противоречие между сознанием и бессознательным. Если спросить, большинство людей скажут, что хотели бы иметь выбор; часто так говорят о выборе магазина: «Я пойду в X, потому что у них самый широкий ассортимент». Возможность выбирать — это хорошо, не правда ли? Социальные психологи Айенгар и Леппер провели эксперимент, который иллюстрирует, что на практике бóльший выбор далеко не всегда гарантирует бóльшие преимущества. Они оценивали реакцию на два дегустационных стола в супермаркете: на одном было 24 сорта джема, на другом только шесть. Большинство людей предпочитали останавливаться у стола с широким выбором (60% против 40%), но с того, где стояло только шесть банок, покупали несравненно больше; с первого же купили только 3%. Иначе говоря, менее 2% людей что-то купят с витрины с 24 джемами, но если выбор сократить до шести, количество покупателей возрастет до 12%.

Простое и изящное исследование превосходно иллюстрирует мою мысль: то, что кто-то считает, что делает разумный выбор, может вступать в конфликт с тем, что на самом деле имеет значение для бессознательного в момент, когда возникает вопрос. И именно бессознательное определяет, что произойдет дальше.

Google совершил ошибку, спросив пользователей, сколько результатов они хотели бы видеть на каждой странице при поисковом запросе. Люди рационально отвечали на рациональный вопрос — если вы ищете информацию, то, конечно, чем больше, тем лучше. Однако когда Google утроил количество выводимых результатов, в компании обнаружили, что трафик сократился.

Природа сознательных реакций многое говорит об осознанных ценностях респондентов, о том, как они хотели бы себя видеть, но очень мало — о том, что на самом деле управляло их поведением в прошлом и что они станут делать в будущем. К примеру, каждый год тысячи людей принимают решение не переодеть (на уровне сознания правильно реагируя на то, что любимые джинсы не застегиваются, или на предупреждение их доктора). И все же только малая их часть действительно начинает систематически правильно питаться и заниматься спортом. И это не потому, что намерения остальных были неискренни, а потому, что бессознательное заставляет их есть в ответ на подавление определенных физических или эмоциональных стимулов и запускает этот процесс независимо от их сознательных желаний. В конце концов бессознательные посылы, которые мы можем называть привычками, эмоциями или импульсами, часто сильнее влияют на наше поведение, чем сознательные намерения. Не случайно рестораны фастфуда часто предлагают здоровые продукты, которые их клиенты не покупают. Нежирный МакЛин от McDonalds, куриное филе без кожи от KFC и низкокалорийная пицца от Pizza Hut были созданы по результатам опросов покупателей, но в ресторанах их продажи на нуле.

В конечном счете причины, которые определяют выбор покупателей (и это во многом объясняет, почему история New Coke является ценным уроком для исследований вообще), сводятся к нашему желанию считать себя прежде всего разумными существами. Сложно

поверить, что напиток могут покупать по каким-либо мотивам, кроме того, что людям нравится его вкус, и логично предположить, что найти вкус, который им понравится больше всего, — достойная цель. Но непреодолимая брешь между сознанием и бессознательным делает эту попытку бесплодной. Если попросить людей сконцентрироваться на разнице между двумя напитками, они эту разницу найдут (как вы очень скоро увидите, найдут, даже если напитки идентичны). Но бессознательность посылов, управляющих реальным процессом покупки, делает такую сознательную оценку бессмысленной.

Все это вызывает вопрос: какая часть наших покупательских поступков обусловлена бессознательным? Вот где начинается самое захватывающее или, если хотите, самое неприятное (смотря как вы к этому относитесь), что можно использовать для установления связи с бессознательным покупателя. Традиционная теория маркетинга озабочена удовлетворением потребностей клиентов, но маркетинговое исследование может выявить только те из них, которые клиенты осознают. Когда мой компьютер ломается, я знаю, что мне нужен новый (по крайней мере, чтобы дописать эту книгу). Но подавляющее большинство покупок совершаются вовсе не по такой крайней необходимости — зачастую тратить людей вынуждают эмоциональные импульсы. И я уже готов назвать основные элементы, запускающие чувство, которое мы называем «хочу».

Кнопки желаний

Социальные психологи продолжают изучать факторы, формирующие наше поведение, и степень их противоречия с нашим самовосприятием.

Недавнее исследование показало, что даже запахи, которые слишком тонки для рационального распознавания, могут влиять на наши

поступки. Наши органы чувств постоянно пропускают через себя информацию, и обрабатывают при этом намного больше, чем утруждают себя донести до нашего (осознанного) внимания. Доктор Вен Ли с коллегами из Северо-Западного университета просили людей понюхать один из трех пузырьков с разными запахами в такой низкой концентрации, что большинство испытуемых ничего не почувствовали. Затем им показали фотографию человеческого лица с нейтральным выражением и попросили оценить, насколько оно им понравилось. Исследователи обнаружили, что тип запаха влиял на их мнение о лице, но только в тех случаях, когда не замечался ими сознательно. Наше бессознательное отлично собирает информацию, но не докладывает сознанию ни о том, что именно было собрано, ни насколько это может быть важно, ни как это влияет на то, что мы делаем.

В другом исследовании ученые поместили одну пару кроссовок Nike в комнату с цветочным ароматом, а другую такую же — в комнату, где ничем не пахло. Позже 84% участников заявили, что купили бы ту, что стояла в «цветочном» помещении. А еще одно исследование показало, что распыление приятного аромата в одном из залов казино заставляло оставлять в игровых автоматах на 45% больше денег.

То же верно и в отношении зрения: реакции людей могут быть обусловлены тем, что они увидели, но не успели осознать. Барф и Пьетромонако провели исследование, в котором испытуемым нужно было выполнить упражнение перед монитором компьютера. При этом у половины из них на мониторе мелькали слова, которые появлялись так быстро, что участники не успевали их прочесть. Эти слова были связаны с негативной семантикой (например, «враждебный», «обида», «злой»). В следующем эксперименте, как бы не связанном с предыдущим, тех же людей просили дать оценку человеку на основе его нейтрального описания: «Торговый агент постучал в дверь, но Дональд его не впустил». Те участники, кто видел мелькание агрессивных слов

на экране, оценили человека как настроенного более враждебно и недружелюбно, чем те, кому эти слова не показывали.

Вот некоторые доказательства, что бессознательное предубеждение может оказаться сильнее работы сознания. Дрейн и Гринвальд показывали испытуемым слова и просили очень быстро оценить, было ли значение этих слов плохим или хорошим. При этом участникам показывали также «хорошие» и «плохие» слова, которые мелькали гораздо быстрее «основных», за пределами возможностей сознания. Когда окраска прочитанных и мелькавших слов не совпали, исследователи заметили, что люди ошибались в значениях ясно увиденных слов.

Изучение влияния отдельных слов — это одно, но люди таким же образом впоследствии реагируют на показанные им фотографии (в основном женских лиц), так что постер на стене магазина, актриса в рекламе, улыбчивая девушка-продавец или симпатичная интервьюер на исследовании могут в корне изменить покупательское восприятие.

Ценник на товаре тоже может создавать предубеждение и менять чувственный опыт людей. Ученые из Калифорнии обнаружили, что участники их исследования постоянно давали более высокие оценки вину только потому, что его цена была выше. Тогда исследователи дали участникам то же самое вино, но другую информацию о его стоимости и попросили оценить, насколько они им нравятся. И хотя все мы хотим думать, что наши дегустаторские способности определяет не только цена, не стоит быть такими самонадеянными. Ученые просканировали мозг во время эксперимента и выявили, что зона, ответственная за распознавание удовольствия от запаха и вкуса, проявляла повышенную активность, когда участнику говорили, что вино дорогое. Поскольку люди уверены, что получают больше удовольствия (на основании финансовой стороны вопроса, то есть

стоимости вина), центры вознаграждения в мозге определяют ощущение как более приятное.

Другие исследователи наблюдали постоянно меняющиеся реакции на яркость света и разницу в температуре. Романтические моменты у нас ассоциируются с приглушенным светом и приятным теплом — так разве это совпадение, что такие же условия заставляли людей положительно реагировать на нейтральный стимул?

Вот еще два исследования. В Иллинойсе посетителям ресторана предлагали бесплатный бокал вина к ужину. Это было одно и то же (недорогое) вино, но налитое в разные бутылки, которые должны были продемонстрировать разное качество напитка. В тех случаях, когда вино считалось (судя исключительно по ярлыку) хорошим, люди выше оценивали как его, так и свой ужин и съедали больше. Во втором эксперименте люди, которым давали вино из превосходного региона (как они думали, исходя из упаковки), оценивали его на 85%, а еду на 50% выше. Интересно, сколько из них, если бы их остановили неделей позже где-нибудь в центре города для блиц-интервью, сказали бы: «Мне понравился ужин, потому что вино показалось хорошим»?

К сожалению (для потребительских исследований), во всех этих экспериментах ученых интересовала только причина, по которой участники не могли соотносить свое поведение и реакции с вариантами, предлагаемыми исследователями. То, что люди чувствуют, слышат или видят, оказывает влияние на их поступки, но они не могут объяснить, что же произошло и как это на них повлияло. И тем не менее эта неспособность не мешает нам принимать участие в опросах.

Конечно, все эти нюансы, обрабатываемые бессознательным, присутствуют при каждой покупке. Мы ведь не занимаемся шопингом в стерильных лабораториях с белыми стенами, в которых нет ни запахов, ни звуков, ни визуальных стимулов. Маркетинг, во всех своих формах, окружает товары ассоциациями. Однако, как подтвердит

история каждого не слишком успешного бренда, маркетинг действует в основном наобум. И это потому, что своими успехами он обязан бессознательному, а парадом командует сознательная оценка. Если все элементы, окружающие продукт, подобраны правильно, мы чувствуем желание его купить, даже если не можем выразить это желание осознанно. И правда, в большинстве исследований сознание полностью отрицает воздействие подсознательных факторов. Вы можете использовать сферу бессознательного, чтобы повлиять на ваших покупателей, только если смиритесь с тем, что люди никогда не смогут прямо объяснить вам, что сработало, а что нет.

Учимся не слушать клиента

Тот факт, что люди не могут точно объяснить, что повлияло на их поведение в экспериментах, о которых шла речь в предыдущем разделе, не мешает им придумывать собственные, мягко говоря, поверхностные причины, чтобы оправдать свои поступки.

Сознание — мощная штука, и оно, чтобы сохранить нас в здравом рассудке, натренировалось искусно ретушировать наше поведение так, чтобы оно соответствовало нашим представлениям о себе. В целом люди считают свои действия осмысленными, благонамеренными и разумными. Степень несоответствия этой убежденности действительности варьируется, но раз уж способности к самоубеждению так очевидны, то в ходе потребительских исследований надо как минимум помнить о том, что полученные в итоге «независимые», «обдуманые» и «логичные» ответы выдуманы респондентами, хоть и без задней мысли.

Крайний пример такого самовнушения привел немецкий психиатр Альберт Молл. Введя пациента в гипноз, он приказал ему взять с подоконника цветочный горшок, обернуть тканью, поставить его

на кушетку и три раза ему поклониться. Затем Молл спросил этого человека, почему он все это сделал, и услышал в ответ:

«Знаете, когда я проснулся и увидел горшок на подоконнике, то решил, что он, наверное, мерзнет, и его надо бы немного согреть, иначе растение погибнет. Поэтому я завернул его в ткань, а потом подумал, что кушетка стоит рядом с камином, и хорошо бы поставить цветок на нее. А кланялся я потому, что был очень доволен собой, ведь мне в голову пришла такая замечательная мысль».

Человек вовсе не считал, что поступил глупо, и остался доволен тем, как хорошо все объяснил.

А вот недавний пример из совместного исследования профессора психологии Университета Вирджинии Тимоти Уилсона и Ричарда Нисбета, в котором они провели «покупательскую оценку» четырех пар колготок. Участников попросили ответить, какая из пар, по их мнению, лучшего качества, и объяснить, почему они ее выбрали. Результаты показали то, чего и ожидали ученые — статистически значимый эффект позиции: пара А набрала 12%, В — 17%, С — 30% и D — 40% голосов. Однако причины, которые приводили люди в качестве оправданий своего выбора, относились к таким качествам, как прозрачность, эластичность и качество вязки. Ни один респондент не указал, что позиция повлияла на его предпочтения, хотя все пары были одинаковы (чего не заметил никто из участников). Считается, что планировать исследование надо тщательно, чтобы избежать «порядкового эффекта», но ключевой момент в том, что при опросе люди все равно будут изобретать для своих предпочтений причины, которых просто не существует!

Эти же ученые исследовали влияние шума на удовольствие от просмотра фильма. Студентам колледжа предложили посмотреть кино, в то время как снаружи кто-то периодически включал электропилу. Несколько раз в течение эксперимента «рабочего» просили перестать

шуметь, тем самым доводя факт шума до сознания присутствующих. Затем студенты оценили свое впечатление от фильма, так же как и вторая группа, смотревшая тот же фильм, но без постороннего вмешательства. Резонно было бы предположить, что первой группе, которая смотрела фильм с «шумовым сопровождением», он понравится меньше. Этого ожидали исследователи, и участники действительно заметили шум. Однако оценки фильма участниками, которым мешали, ничем не отличались от оценок, которые дали те, на чьи впечатления шум не влиял.

Как заметил Дэниел Вегнер в «Иллюзии свободной воли»:

«Многое из того, что мы делаем, по всей видимости, обусловлено бессознательными побуждениями, и эта причинная связь существенно меняет наши представления о деятельности сознания. А поскольку жизнь постоянно создает ситуации, в которых мы обнаруживаем, что действуем без предварительного обдумывания, мы обязаны защищать нашу иллюзию свободной воли, стараясь найти в своих поступках смысл».

Пока нейробиология выясняет суть бессознательных процессов, технология уже близка к чтению мыслей. Совсем недавно ученые, используя сложную технику для сканирования мозга, выяснили, что могут в точности предсказывать «свободный» выбор человека за 10 секунд до того, как он его сделает или даже осознает, что делает. Чтобы мы заметили, что приняли решение, оно должно пройти довольно длинный путь в мыслительной иерархии, как результат процессов, недоступных для нашего сознания.

Антонио Дамасио, профессор неврологии Университета Айовы, описывает исследование, которое он провел с пациентом по имени Дэвид, у которого наблюдались тяжелые нарушения памяти и способности к обучению. Дэвид перенес обширные повреждения обеих височных долей мозга, был не в состоянии выучить ни одного нового факта

и никого не узнавал: не мог запомнить ни одной особенности внешнего вида человека, ни его голоса. Чтобы выяснить, нужна ли мозгу связь между сознанием и эмоциями, Дамазио создал ситуации, в которых Дэвид несколько дней по-разному общался с тремя различными типами людей: один был постоянно дружелюбен, второй нейтрален, а третий нарочито вреден. Позже Дэвиду показали фотографии, на которых были эти люди, и спросили, к кому бы он обратился за помощью и кто его друг. Несмотря на свою неспособность вспомнить, что встречался с ними, или припомнить что-либо о них, Дэвид сделал выбор, который подтвердил, что предшествующее общение оказало на него влияние, хотя сам мужчина и не мог объяснить причины своего выбора. Этот случай еще раз подтверждает, что нам не обязательно подключать сознание, чтобы действовать эффективно.

От избирательного внимания ускользает огромное количество информации, но это вовсе не значит, что она не обрабатывается. Ведь чтобы что-то отсеять, мы должны это что-то для начала заметить. Исследования показывают: хоть мы и не понимаем, что перерабатываем эту информацию, она может менять наше бессознательное, не оставляя при этом даже намека об изменениях.

Похоже, что бессознательное действует как программа первичной сортировки паттернов, первое (и зачастую единственное) звено в цепи обработки и реагирования. Но поскольку у людей нет прямого доступа к информации, к которой оно обращается, участники потребительских опросов вряд ли понимают, какую роль оно сыграло в их решениях.

Другой (немножко грубый) пример работы фильтров бессознательного касается реакций детей, которых не оторвать от телевизора. Если они не откликаются на просьбы и не отвечают на обычные вопросы, например: «Где твои носки?», попробуйте, не меняя тона, спросить: «Так я выбрасываю твою куклу (или другую любимую игрушку ребенка) на помойку?» Бессознательный фильтр тут же даст

сигнал о надвигающейся опасности, и заклятие телевизионных чар рассеется. Точно так же внимание любителей кока-колы можно привлечь заявлением, что пепси вкуснее, но это не значит, что можно надолго сбить всех покупателей с толку и изменить их привычное поведение. Когда знакомый дизайн банки и вкус меняются, первой реакцией станет желание вернуть утраченное, а не обрести новые преимущества.

Практические примеры бессознательных процессов отбора можно в изобилии найти в интернет-магазинах. Используя сплит-тесты, случайным образом перенаправляющие посетителей на разные версии сайта, владельцы интернет-магазинов обнаружили, что реакция кардинально меняется. Продажи могут расти в зависимости от незначительных на первый взгляд изменений элементов дизайна: другой заголовок, иное расположение текста или новый цвет страницы способны видоизменять реакцию людей на одно и то же сообщение. Американский магазин BabyAge.com провел ряд экспериментов с разными макетами, слегка меняя внешний вид сайта, в результате 22% посетителей стали покупателями сайта-«победителя». Возможно, посетители считали, что на их выбор детского питания повлиял его состав или данные о его пользе.

Создатели препарата Sytropin (гормона роста человека) также протестировали два сайта — один был заполнен строго медицинской информацией, другой же рассказывал, как препарат изменил жизнь людей, применявших его, — и увидели, что те, кто заходил на вторую версию, покупали лекарство на 50% чаще.

Мне могут возразить, мол, анализировать неудачу New Coke задним числом проще простого, но мой подход базируется на фундаментальных психологических принципах. Как мы увидим в следующей главе, существуют определенные психологические особенности, которые люди постоянно проявляют и которые в гораздо большей степени

определяют их отношение к новому, чем все, что они могут сказать себе или исследователю в опросе.

Правда состоит в том, что покупательское поведение — это отражение комплексных процессов в мозге, которые управляют всеми человеческими поступками. В следующей главе мы рассмотрим, каким образом обстановка меняет мысли и действия людей, причем так радикально, что мы бы никогда этому не поверили, не будь это доказано нейробиологами и социальными психологами.

Бессознательное может обрабатывать огромные объемы данных, получаемых пятью чувствами, реагировать мгновенно (по сравнению с осознаваемыми мыслительными процессами) и запускать множество сложных действий одновременно. И судя по тому, как мы овладеваем навыками вождения и речи, бессознательное способно к обучению. С другой стороны, его влияние на наше поведение неоспоримо. Поскольку у нас нет прямого доступа к нему, мы сначала говорим и делаем и только потом это осознаем.

Многочисленные исследования доказали, что бессознательное действует через ассоциации. Представьте себе ситуацию, когда каждый раз при нажатии на квадратную красную кнопку вас бьет током, а на синюю круглую — играет ваша любимая песня. Бессознательное создает закономерную связь между красной кнопкой и болью, чтобы защитить вас в будущем. В следующий раз, когда вы увидите кнопку, похожую на ту, которая била вас током, какова вероятность, что вы ее нажмете? Осознанное понимание, что такая же красная кнопка, но в другом месте, не обязательно обладает тем же эффектом, возможно, придет, но желание не трогать опасную кнопку появится раньше, и потребуется вмешательство сознания, чтобы вы могли его преодолеть.

Может ли это служить примером сознательного обучения, а не бессознательных ассоциаций? Тесты показали, что мы в состоянии распознавать паттерны и приспособливать свое поведение к ним задолго

до того, как сознание ориентируется в выкладках бессознательного. В исследовании, где участники играли, выбирая карты из двух колод (одну из которых подтасовали не в их интересах), они проявляли физиологические признаки (например, повышение кожной проводимости), говорящие о том, что они различают колоды по уровню риска задолго до момента, когда смогут осознать, какую лучше выбрать. Кожная проводимость появлялась на десятой выбранной карте, а осознанная догадка высказывалась только через 50 карт.

Вы можете подумать: «Если можно сознательно справиться со своим нежеланием нажимать красную кнопку, то большее значение имеют как раз осознанные мысли». Но в большинстве ситуаций, и особенно в тех, что относятся к покупательскому поведению, люди не решаются (и их не заставляют) действовать вопреки своим инстинктам. Вместо этого они испытывают чувства, вызванные бессознательными ассоциациями, и, совсем как загипнотизированный пациент доктора Молла, стараются эти чувства оправдать.

В своих воспоминаниях о том, как он открыл для себя историю Оскара Шиндлера, ставшую затем основой его книги «Ковчег Шиндлера» и снятого по ней фильма «Список Шиндлера», Томас Кенилли описывает трогательный пример воздействия бессознательного на поступки людей. Среди множества удивительных и трагических рассказов, собранных во время его общения с евреями, которых спас Шиндлер, был разговор с одной женщиной, очень успешной, благополучно живущей в Сиднее. Она призналась, что до сих пор кладет в свою сумочку краюшку хлеба, когда бы и куда бы ни уезжала из дома. Несмотря на прошедшие с момента тех трагических событий 30 лет, несмотря на то, что она была здорова и богата, ее бессознательные ассоциации, связанные с отправкой в концлагерь, были все еще живы. Она чувствовала необходимость взять что-нибудь с собой на случай голода, даже если ее поездка была предсказуемой и короткой. Когда

позже в Нью-Йорке Кенилли пересказал эту историю группе еврейских женщин, переживших те же трагические события, некоторые из них открыли свои сумки и показали свои куски хлеба.

Но такие крайние примеры не нужны, чтобы доказать, что наше поведение складывается неосознанно.

Все годы, что я работал с разными брендами и торговыми сетями, я уделял особое внимание одному фактору, который больше всего влиял на продажи, — погода. Именно погода определяет продажи в различных сферах: если холодно, покупают больше супов, если жарко — газированных напитков. В погожий денек нас не тянет по магазинам, а когда холодно и дождливо, мы пытаемся взбодриться, придя туда, где все сверкает яркими огнями и где выброс серотонина, сопровождающий покупки, улучшит наше настроение.

Нереальные ожидания

Я использовал историю с New Coke в качестве базового примера того, как далеко могут завести компанию маркетинговые иллюзии. Менеджмент Соса-Сола сделал серию на первый взгляд рациональных выводов, вроде бы адекватно оценил ситуацию и вынес корпоративное решение. Дымовая завеса из предположений, что в неудачном запуске продукта виноваты методы, а не глобальная бесполезность маркетинговых исследований, означает, что эти исследования продолжат цвести пышным цветом. Идея минимизации риска за счет заранее известных мнений потребителей так соблазнительна, что в погоне за ней компании продолжают тратить миллионы. И это несмотря на регулярные сообщения, что 80% новых продуктов терпят неудачу.

Резонно поинтересоваться: «А в состоянии ли мы вообще адекватно оценивать себя, свои намерения и вкусы?» В любых решениях,

начиная с самых важных в жизни — выбора людей, которых мы любим, и домов, в которых живем, и заканчивая мелкими из серии «какую шоколадку купить и покупать ли ее вообще?» — участие сознания как минимум ограничено.

- Большая часть информации, которую мы храним и используем, обрабатывается неосознанно.
- У нас нет сознательного доступа к этой информации — мы не можем объяснить, откуда мы знаем, что банкнота в 10 фунтов подлинная.
- Чем устойчивее и привычнее поведение, тем вероятнее, что оно управляется бессознательным.
- Мы не всегда понимаем и помним свои поступки, спровоцированные бессознательным.
- Отсутствие этого понимания не мешает нам придумывать кажущиеся разумными обоснования случившегося, даже если они не имеют никакого отношения к реальности.
- То, чего, как ему кажется, хочет сознание, бессознательное в решающий момент, когда привычки, эмоции и импульсы выходят на первый план, может попросту проигнорировать.
- Информация, которую бессознательное скрывает и отфильтровывает, а потом использует при принятии решений, не поддается логическому учету и анализу. В результате мы не можем точно установить, в какие моменты находились под влиянием бессознательного. Наконец наши представления о том, что определяет наш выбор, далеко не всегда совпадают с тем, что действительно его определяет.

В тот самый момент, когда какое-нибудь потребительское исследование исходит из предположения, что покупатели знают, как относятся к чему-либо, и прогнозирует, как они поведут себя в момент покупки, исследователи совершают фундаментальную ошибку.

В последние несколько лет два профессора психологии изучили, какую роль сознание и бессознательное играют в человеческом поведении, и опубликовали свои исследования: Тимоти Уилсон в книге «Сами себе чужие», а Дэниел Вегнер — в «Иллюзии сознательной воли» (The Illusion of Conscious Will), и эти названия сами за себя говорят. Доказательства дистанции между сознанием и бессознательным повсюду вокруг нас, стоит только присмотреться: начиная с моментов, когда мы неожиданно для себя произносим нечто умное и сами внутренне удивляемся этому, и заканчивая случаями вроде тех, когда в телешоу American Idol участник, у которого нет слуха, слышит от Саймона Коуелла*, что поет плохо, но все равно продолжает считать себя хорошим певцом.

Все сказанное выше не означает, что потребительские исследования вообще не имеют смысла, но накладывает значительные ограничения на то, в какой форме они должны проводиться и сколько внимания стоит уделять ответам на вопросы, обращенным к сознанию. Ведь проблема дисбаланса между сознательным процессом оценки и как минимум частично бессознательным процессом покупки в большинстве исследовательских подходов еще не урегулирована.

По иронии судьбы маркетинг (даже без учета потребительских опросов, на которые он обычно опирается) вряд ли принимает во внимание бессознательное, хотя именно это и должен делать, чтобы быть эффективным. Часто случается, что покупатели не в состоянии

* Саймон Коуелл (Simon Cowell) — английский продюсер и популярный шоумен, с 2002 по 2010 год ведущий шоу American Idol, аналог которого в России выходил под названием «Народный артист».

охватить весь ассортимент представленных товаров. Чтобы ускорить процесс, покупатели позволяют принять решение своему бессознательному. К примеру, в супермаркете посетитель может купить 50 или 100 товаров. Чтобы оценить достоинства каждого, он должен будет провести в магазине уйму времени. Вместо этого он выбирает четко обозначенные (брендированные) товары, с которыми связывает свои базовые ценности, исходя в идеале из собственного опыта, но чаще — из запоминающихся и характерных слоганов. Правда ли, что “Доместос” убивает все известные микробы наповал»? Кто из покупателей точно это знает? Скорее всего, только те, у кого дома есть специально оборудованная лаборатория. Правда ли, что BMW — это и в самом деле «идеальная машина»? Если допустить, что так и есть, значит определенный водитель как минимум сравнил все многочисленные бренды.

Главная проблема исследований коренится в самой природе сознания. Поскольку люди умеют все объяснять и убеждены, что их поступками управляет сознание (хоть это и не так), а также что они могут сознательно анализировать свои действия, на вопросы исследований практически всегда найдутся ответы. Эти ответы уложатся в удобную постоянную схему. Возможны даже различия в реакциях разных групп, что должно подтвердить достоверность результатов. Однако такая неизменная и якобы полная глубокого смысла картина ничего не говорит об изначальной точности ответов. Когда компания, заказавшая исследование, действует в соответствии с его результатами и выводит свою услугу, продукт, новую коммуникативную стратегию, обновленную цену (или что там еще) в реальный мир, то может обнаружить, что на них реагируют совсем иначе, чем должны бы согласно полученным результатам.

Если мы признаем, что бывают моменты, когда мы не осознаем, что делаем или думаем (за рулем, например), то сможем примириться

с мыслью, что знаем только то, что должны были делать и, соответственно, думать в то время. Проблема в том, что мы часто не понимаем, что заставило нас поступить так или иначе, хотя и можем по фактум находить своим действиям уверенные, пусть и ошибочные, обоснования, которые позволяют ложным фактам в исследовании выглядеть вполне убедительно. В социальной психологии этот феномен настолько хорошо известен, что даже получил специальное название — фундаментальная ошибка атрибуции. Но этот термин не фигурирует в исследовательских отчетах. По-прежнему часто ответы, собранные в ходе опросов (неважно, качественных или количественных), являются не чем иным, как сказками, которые люди любят сами себе рассказывать.

Так все ли исследования бесполезны? Конечно, нет. Велика вероятность, что, говоря о продукте, бренде или услуге, человек может высказать в ходе опроса то, что откроет истину о покупателях в целом и о том, что действительно влияет на их поведение. Но все же это останется частным случаем — скорее всего, это будет индивидуальный взгляд одного респондента, а не результат обобщенного мнения выборки в целом. Если рассматривать исследование в таком свете, можно обнаружить важные предпосылки для выбора его метода, его бюджета и значения, которое вы должны придавать его результатам.



[Почитать описание, рецензии
и купить на сайте](#)

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

