

# Взлом маркетинга

наука о том,  
почему мы покупаем



Фил Барден

**Фил Барден**  
**Взлом маркетинга. Наука**  
**о том, почему мы покупаем**  
**Серия «МИФ Креатив»**

*Текст предоставлен правообладателем*

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=8205606](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=8205606)*

*Взлом маркетинга : Наука о том, почему мы покупаем / Фил Барден:*

*Манн, Иванов и Фербер; Москва; 2013*

*ISBN 9785001695486*

### **Аннотация**

В этой книге поведение потребителей анализируется с помощью современной науки о принятии решений. Автор рассказывает о том, почему люди совершают покупки, что происходит в сознании покупателя, когда он принимает решение, и как можно использовать последние научные знания в своей маркетинговой деятельности.

# Содержание

Предисловие	6
Введение	12
1. Наука о принятии решений	20
Конец ознакомительного фрагмента.	43

**Фил Барден**

**Взлом маркетинга. Наука  
о том, почему мы покупаем**

Научный редактор Владимир Шульпин

*Издано с разрешения John Wiley & Sons Limited и литературного агентства Александра Коржаневского*

*Все права защищены. Никакая часть настоящего издания ни в каких целях не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, будь то электронные или механические, включая фотокопирование и запись на магнитный носитель, если на это нет письменного разрешения издателя.*

All Rights Reserved. Authorized translation from the English language edition published by John Wiley & Sons Limited. Responsibility for the accuracy of the translation rests solely with MANN. IVANOV AND FERBER and is not the responsibility of John Wiley & Sons Limited. No part of this book may be reproduced in any form without the written permission of the original copyright holder, John Wiley & Sons Limited.

© John Wiley & Sons Limited, 2013

© Перевод на русский язык, издание на русском языке, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2021



*Посвящается Люку и Джейку*

# Предисловие

Может показаться странным начинать книгу о маркетинге отсылкой к трудам датского астронома XVI века, но погодите делать выводы... Многие современные ученые считают, что без работ Тихо Браге<sup>1</sup> были бы невозможны достижения Кеплера<sup>2</sup> и Ньютона. Открытию законов физики, значительно продвинувших науку вперед, очень способствовало то, что Браге составил каталоги движения небесных тел. Астроном накопил массив эмпирических данных, на основании которых создал свою теорию его ученик Кеплер, а позже и Ньютон. Не заложи Браге эти основы, его последователи вполне могли бы прийти к иным, с виду правдоподобным, но ошибочным заключениям.

Довольно многие, в том числе и британский экономист Пол Ормерод, проводят эту аналогию, чтобы жестко покритиковать традиционную экономическую теорию. У них для этого достаточно оснований. Теория человеческой деятельности<sup>3</sup>, разработанная экономистами-неоклассиками, не ос-

---

<sup>1</sup> Браге Тихо (1546–1601) – датский астроном, астролог и алхимик эпохи Возрождения. Его работы по разработке астрономических инструментов и измерений местоположения звезд стали основой для будущих открытий. *Прим. ред.*

<sup>2</sup> Кеплер Иоганн (1571–1630) – немецкий астроном, математик, механик и оптик. Один из творцов астрономии нового времени. Открыл законы движения планет Солнечной системы. *Прим. ред.*

<sup>3</sup> См. Людвиг фон Мизес «Человеческая деятельность: трактат по экономиче-

нована на эмпирических данных о том, как люди принимают решения, или на исследованиях нейробиологов (ученых, исследующих работу мозга). В отличие от физики и астрономии, где к рождению гипотезы приводят многочисленные наблюдения, в экономике сначала формулируются похожие на правду предположения о том, как люди принимают экономические решения, а затем эти умозаключения экстраполируют на все остальные положения науки. Однако, какими бы стройными ни выглядели эти гипотезы, они оказались практически целиком ошибочными. Люди принимают решения, не будучи осведомленными и даже не сравнивая разные категории продуктов; они не изолированы от других людей, которые влияют на их решения (как и память о собственных прошлых поступках). И нельзя сказать, что предпочтения людей и их идеи относительно ценности продукта не зависят от того, что их окружает во время покупки. После осознания этих истин вы увидите, как начинают трещать по швам все математические основы традиционной экономической мысли.

Аналогичные претензии можно высказать и к (довольно невнятной) школе мысли, которая стоит за теорией маркетинга. Маркетинг редко пытается выдать себя за полноценную науку, но когда ему это удастся, эту науку никак нельзя назвать эмпирической. Как и в экономике, в маркетинге строятся предположения о том, что влияет на поведение лю-

дей, а затем на основе этого сочиняются «правила». Маркетинговые построения держатся на очень опасном заблуждении, будто люди точно знают, какие психические механизмы руководят их решениями и поступками, и могут их описать.

В своей книге Фил очень своевременно выпустил мощный залп обоснованной критики по такому перевернутому подходу. Хотя на первый взгляд эта книга относится к маркетингу, ее выводы распространяются на гораздо более широкие области. В ней критически рассматривается большой массив научных данных, объясняющих, почему люди принимают решения не так, как о том упрощенно говорят маркетинг и экономическая теория. Как в экономике упускались из виду разнообразные человеческие эмоции и состояния (например, сожаление, страх потери<sup>4</sup>, стадный инстинкт, эффект обладания<sup>5</sup>), так и в маркетинге не учитываются различные неосознаваемые составляющие процесса принятия решений (такие как воздействие контекста, размывание цели<sup>6</sup>, инерция развития, эффект обрамления). Вот почему

---

<sup>4</sup> Страх потери – чувство, возникающее, когда человек стремится избежать потери сильнее, чем получить награду. *Прим. пер.*

<sup>5</sup> Эффект обладания – психологический эффект, заключающийся в том, что человек придает большую ценность одному и тому же предмету, если владеет им, чем если им не владеет. *Прим. пер.*

<sup>6</sup> Размывание цели – инстинктивная вера в то, что компания, программа или прибор, предназначенные для решения одной задачи, справляются с ней лучше, чем другая компания, программа или прибор, которые решают эту же задачу, но в числе других. Иными словами, вера в эффективность узкой специализации. *Прим. пер.*

эта книга с обилием примеров и цитат станет ценным источником знаний для маркетологов, работников рекламных агентств и СМИ, исследователей рынка, а также всех, кому важно понимать механизмы восприятия и мотивацию людей, то есть для политиков, торговцев, разработчиков продуктов, финансистов, юристов и предпринимателей любого типа. Я очень надеюсь, что последние тоже откроют для себя книгу, поскольку в их работе она может принести больше пользы, чем в области рекламы и маркетинга. Почему? Потому что, честно говоря, маркетологи не готовы воспринять новые идеи в области поведенческой психологии, которые по масштабу сопоставимы с революцией Коперника в астрономии. Мы уже видели, как они приняли работы Эренберга, Джонса<sup>7</sup>, Стивена Кинга и других, которые с эмпирическими данными в руках опровергали сложившиеся стереотипы: маркетологи делали заинтересованный вид, а потом возвращались к привычным методам работы. «Это очень интересно, Фил, но я еще не набрал запланированное на текущий месяц количество “лайков” в Facebook».

Как заметил американский писатель Эптон Синклер задолго до того, как концепция «страха потери» получила научное подтверждение: «Трудно убедить в чем-то человека, если его зарплата зависит от того, чтобы он этого не пони-

---

<sup>7</sup> Эренберг Рональд – американский экономист, один из авторов книги «Современная экономика труда. Теория и государственная политика» (Изд-во МГУ, 1996); Джонс Рональд – влиятельный американский экономист, профессор факультета экономики Рочестерского университета. *Прим. ред.*

мал».

Но не надо отчаиваться. Эта книга весьма необычна, поскольку в ней содержится не только богатый иллюстративный материал, но и рекомендации, как реагировать в описанных случаях. Это не просто новый взгляд на вселенную маркетинга, что само по себе ценно, но и практическое пособие.

Книга Фила Бардена вышла очень своевременно. Маркетологи прошлых поколений, такие как Дэвид Огилви, Билл Бернбах и Говард Госсидж, призывали подходить с интеллектуальной меркой к оценке поведения людей (Госсидж даже основал компанию Generalists, целью которой еще в 1960-х годах было согласовать маркетинг с наукой о человеческом поведении). Все успешные специалисты по прямому маркетингу, в том числе мой первый начальник, великолепный Дрэйтон Берд, тоже были первоклассными психологами-бихевиористами. Глубоко в душе все, кто успешен в маркетинге, давно понимают, что наработки психологии об индивидуальном и коллективном человеческом поведении попали в область маркетингового «слепого пятна».

Но говорить об этом без опоры на всеобъемлющую теорию, не пользуясь правильными терминами, можно только по-любительски поверхностно. Никто не получает повышение за пересмотр списка акционных продуктов, пусть это гораздо больше способствует увеличению продаж, чем многие часы приятных для самолюбия пафосных рассуждений о том, какой шрифт выбрать для последнего кадра телерекла-

мы. У Дэвида Огилви даже есть правило, подчеркивающее важность малых задач: «Не бойся быть тривиальным». Однако теперь у нас появилась профессиональная лексика, чтобы говорить о важности подобных открытий. Теперь мы не «составляем список продуктов для купонов», а занимаемся «архитектурой выбора». То, что раньше было делом младших сотрудников, стало переходить в ведение директоров по маркетингу и даже совета директоров. Новая профессиональная лексика помогает переосмыслить рабочие подходы. Не правда ли, элегантно?

*Рори Сазерленд, исполнительный креативный директор и вице-председатель Ogilvi One London, вице-председатель Ogilvi Group UK*

# Введение

Двадцать пять лет своей жизни я провел на работе в Unilever, Diageo и T-Mobile, стараясь влиять на поведение покупателей так, чтобы они выбирали наши бренды и продукты. Пытаясь добиться этого, мы, маркетологи, собираем огромное количество информации и изоощренных аналитических сводок о своих клиентах. В таких компаниях, как те, где трудился я, рабочие процессы строятся на основе многих лет коллективного опыта. От этих устоявшихся моделей зависит, как будут распределены многомиллионные инвестиции в разработку продуктов, инновации, коммуникации и развитие обслуживания клиентов. Однако истинные причины, по которым люди поступают так или иначе, до сих пор остаются тайной. Иначе провал продаж новинок не составлял бы 80–90 процентов, а затраты на рекламу были бы абсолютно эффективными.

Ничего подобного в маркетинговом мире не наблюдается. Иногда мои усилия увенчивались успехом, иногда нет. На основании личного опыта, знакомого многим маркетологам, я придумал собственную модель того, как люди принимают решения, и руководствовался ею. Я знал, что моя система далека от совершенства, но лучшей никто не предложил, хотя у каждого сотрудника были свои представления об этом, из-за чего в работе постоянно возникали обсуждения и спо-

ры, в результате которых каждый все равно поступал так, как считал нужным или как велел начальник.

Такое положение дел симптоматично и для отрасли в целом: в недавнем исследовании Fournaise Marketing Group говорится, что из 1200 опрошенных CEO<sup>8</sup> в Северной Америке, Европе и Тихоокеанской части Азии 80 процентов считают, что маркетологи оторваны от реалий бизнеса и сосредоточены не на том, на чем следует. Если говорить точнее, то 70 процентов респондентов сказали, что маркетологи «слишком часто забывают, в чем на самом деле состоит их работа», а именно существенно повышать спрос на продукты. В данном исследовании было сделано заключение, что маркетологам пора уже начать оправдывать вложенные в них средства, если они хотят заслужить доверие директоров и управляющих советами компаний. Иначе они навсегда останутся людьми, занятыми, по словам топ-менеджмента, «маркетинговым ля-ля».

Отрезвляющая перспектива. Однако в руках маркетологов находится ключ к прибыльности компании – понимание клиента и преобразование его потребностей в привлекательный продукт. Как создатели брендов мы всегда знали, что помимо чистой функциональности в продуктах содержится некая нематериальная ценность. Мы называем это капиталом бренда, но не можем пока дать ему точное определение и «овеществить». Неудивительно, что многие директора счи-

---

<sup>8</sup> Здесь и далее генеральный директор. *Прим. ред.*

тают маркетологов бесполезными и гораздо больше доверяют финансистам. Чтобы снять с себя ярлык болтунов и пустозвонов и завоевать доверие, нам нужно сделать капитал бренда овеществленным и исчисляемым, показав, что в нем нет ничего мистического. Только он позволяет назначать за наш продукт премиум-цену по сравнению с конкурирующими брендами. Покупатели платят по 2–3 доллара за чашку кофе в Starbucks, хотя и знают, что, если быть объективным, по цене двух таких порций они купят целую банку кофе в супермаркете. Значит, они покупают что-то еще, помимо напитка в стакане. Но что же? Как мозг воспринимает эту ценность? Короче говоря, как покупатель делает выбор?

Научный подход значительно обогащает любую сферу деятельности, хотя, надо отметить, модель мышления, которую мы применяем в маркетинге сегодня, возникла в 1970-х годах – почти полвека назад! С тех пор наука сильно продвинулась в понимании механизмов принятия решений. Следует обновить свои представления о поведении покупателей. У меня сложилось впечатление, что маркетологи все время перекладывают все эти научные «заморочки» на подручных рыночных аналитиков, от которых ожидают применения новейших технологий, таких как функциональная томография мозга. Но действительно ли нам нужно еще больше данных? И что делать, если новые технологии генерируют подобные результаты (что вполне оправданно, учитывая, что их валидизация происходит на основании существующих моделей

и метрических значений)? Или если их результаты иные? Пока мы задаем одни и те же вопросы и не обновляем своих представлений о принятии решений покупателями, нам останутся недоступными содержащиеся в научных данных озарения. Маркетингу требуется сдвиг парадигмы, а не просто смена инструментария.

Почему я написал эту книгу? Потому что четыре года назад система моих убеждений сильно пошатнулась. Будучи вице-президентом департамента развития бренда в T-Mobile, я проводил бренд через изменения в архитектуре и позиционировании и столкнулся с совершенно иной моделью маркетинга, основанной на данных науки о выборе и принятии решений – последних результатах исследований в области нейробиологии, поведенческой экономики, когнитивной и социальной психологии. Я был ошеломлен, получив объяснение такого поведения покупателей, которое прежде заводило меня в тупик, но в то же время это раздражало, поскольку опровергало некоторые мои прежние базовые установки. Я впервые столкнулся с подходами, основанными не на личном опыте, а на научных данных. Эти знания предоставили в мое распоряжение не только необходимый для объяснения поведения покупателей лексикон, но и обоснованную систему взглядов на маркетинговые отрасли – от стратегии и позиционирования бренда до инноваций, рекламы и интерактивных медиа. Оказалось, новый подход не только интересен и необычен, он еще и принес

большой финансовый успех бренду, вдохновив нас на проведение в Великобритании кампании «Танец»<sup>9</sup>. На перенасыщенном услугами рынке мы получили потрясающие результаты:

- Возврат инвестиций составил 146 процентов.
- Продажи повысились на 49 процентов.
- Доля рынка увеличилась на 6 процентов.
- Вполовину снизилась стоимость привлечения новых клиентов.
- Втрое участилось упоминание бренда в списке предпочтений покупателей.
- Удвоились розничные продажи, и на 20 процентов увеличилось количество клиентов, перешедших из других компаний.
- Повысилась интенсивность использования сервиса имеющимися клиентами: их расходы на связь на 11 процентов выше, чем в среднем по рынку.
- Реклама получила 36 миллионов просмотров в YouTube и 68 групп в Facebook<sup>10</sup>.

---

<sup>9</sup> Dance – рекламный ролик, смонтированный из видеосъемки специально организованного в центре Лондона танцевального флешмоба, в котором показаны как танцующие, так и реакция прохожих; демонстрировался по телевидению и был размещен в социальных медиа. Идея кампании: «В жизни случаются неожиданные замечательные и чудесные вещи, которыми можно поделиться с родными и друзьями». *Прим. пер.*

<sup>10</sup> По данным T-Mobile and IPA.

Впоследствии эти приемы были использованы в ключевых для брендинга областях: разработке торговых предложений, оформлении розничных магазинов, обслуживании клиентов. По словам Лизы Харди, которая до недавнего времени была вице-президентом T-Mobile в Великобритании, общий эффект этих мер и последующая рекламная кампания, проведенная на той же коммуникационной платформе, помогли вдвое снизить текучку клиентов, то есть долю клиентов, которые отказываются от продукта компании. Три года назад у T-Mobile были худшие в Великобритании показатели по текучести абонентов, а сегодня они лучшие и стабильно низкие. Опробованный подход применили в наших европейских филиалах, и его результаты высоко оценило профессиональное сообщество, в том числе и профессиональной наградой за лучший ребрендинг.

Вдохновленный успехом, я стал еще активнее изучать литературу по научным разработкам в области принятия решений. Как я и подозревал, модель, которой я пользовался много лет, была далеко не полной, а во многих случаях просто ошибочной. Меня все больше увлекали новые знания и их практическая ценность для развития бренда и увеличения прибыли. Увлекали до такой степени, что я решился на карьерные перемены. Я ушел из T-Mobile и стал работать в консультационном агентстве Decode, которое, собственно, и подтолкнуло меня изменить рабочий подход в T-Mobile. По-

следние три года я с неослабевающим постоянством приобретаю знания о новом подходе к маркетингу.

Агентство Decode было основано ученым, изучавшим механизмы принятия решений. Он же набирал сотрудников. Чтобы оставаться на переднем крае науки, Decode сотрудничает с лидирующими центрами по изучению работы мозга, например с Калифорнийским технологическим институтом. Кроме того, консультируют агентство действующие профессора с докторскими степенями. Практики из области рекламы и маркетинга, работающие совместно с ними, формируют междисциплинарную команду экспертов с уникальным набором компетенций, которые преобразуют научные разработки в прагматичные маркетинговые решения. Эта книга посвящена описанию того, как наука становится прикладным рыночным инструментом.

Моя цель – поделиться тем, что я узнал о связи между психологией выбора и маркетингом, и рассказать, почему люди покупают то, что они покупают. Сегодня у нас есть научная основа, профессиональный язык и растущее количество информации, чтобы помочь маркетологам эффективно решать задачи по брендированию. И самое важное, я хочу дать читателю инструменты, чтобы он мог применять новые знания в повседневной маркетинговой работе. Успешность описанных здесь подходов подтверждается как моим собственным опытом, так и отзывами наших клиентов и их агентств: более точный анализ и прогнозы, эффективные товарные предло-

жения, конкретные брифы, большее взаимопонимание в отношениях между клиентом и агентством, высокая степень уверенности в принимаемых решениях и подготовке сотрудников. А клиенты из международных компаний вздохнули свободнее, потому что позиционированию бренда и его креативному развитию больше не мешают бесконечные споры о центре и периферии. Наконец, научный подход позволяет маркетологам обоснованно выступить в совете директоров, отбросив неприятный имидж пустых болтунов.

Надеюсь, вам эта книга понравится не меньше, чем мне<sup>11</sup>.

---

<sup>11</sup> Для подтверждения своих выводов я цитирую результаты различных исследований и экспериментов. Ссылки на них приводятся в конце книги. Узнать обо всем подробнее можно на сайте [www.decodedbook.com](http://www.decodedbook.com).

# 1. Наука о принятии решений

## Как понять поведение клиентов

Цель маркетинга – влиять на решения о покупках. Для этого маркетологу нужно знать ответ на вопрос, что их определяет. Психология выбора помогает ответить на него, раскрывая механизмы, принципы и правила процесса принятия решений. В последние несколько лет эти интереснейшие открытия быстро распространяются. В первой главе я хотел бы углубиться в науку, но тревожиться не стоит: не обязательно быть ученым, чтобы во всем разобраться. Мы посмотрим, что движет людьми и как пользоваться этими силами, чтобы максимизировать маркетинговую отдачу. Мы также познакомимся с практическими принципами применения этих знаний в повседневной маркетинговой работе.

## Да будет свет!

За последнее время ни одна реклама не получала больше признания публики и медиа, а также наград за креативность, чем «Горилла» Cadbury. Объемы продаж бренда довольно долго не менялись, а за год до появления «Гориллы» у ком-

паниии возникли проблемы с качеством продукта. Поэтому целью Cadbury было вновь завоевать «умы и сердца» британцев, а идеей рекламного агентства – «заново открыть радость от продукта». В упомянутом рекламном ролике персонаж, обезьяна-горилла, вначале прислушивается к музыке, а затем барабанит в такт песне Фила Коллинза In the Air Tonight. К рекламе проявили огромный интерес не только покупатели, но и те, кто работает в сфере бренд-менеджмента. Она была очень необычной для своей категории, поскольку главная роль в ней принадлежала не шоколаду, а горилле. В ролике (см. рис. 1.1) не было кадров потребления продукта, только в самом конце показывалась упаковка шоколада.



Рис. 1.1. Нашумевший ролик «Горилла» бренда Cadbury

Пришпоренные шумихой и успехом «Гориллы», директора Cadbury немедленно заказали еще одну кампанию. Казалось, что может быть проще: та же стратегия, то же агентство, тот же режиссер, та же идея, цели и бюджеты? Но сиквел не понравился покупателям. Почему «Горилла» пользовалась успехом, а сиквел потерпел неудачу? У всех у нас в работе случались подобные истории. Одни рекламные проекты долго пользуются успехом, а другие проваливаются; и обычно очень трудно, если вообще возможно, понять причины этого.

Еще одна область, в которой принципы успеха невозможно объяснить, – это инновации и разработка новых продуктов. Маркетологам известно, что большинство новинок терпят неудачу. Многие сталкивались с тем, что продажи продукта проваливались, хотя исследования рынка давали зеленый свет. Проводятся опросы, фокус-группы, тестирования, а потом все прогнозы оказываются ошибочными. Такое положение дел не только приносит убытки производителю, но и обескураживает маркетологов, которых мучают вопросы без ответа: что мы проглядели? Что пошло не так? Какой урок надо усвоить, чтобы впредь не брести путем проб и ошибок? Что можно улучшить в наших рассуждениях и методах работы? Неопределенность, словно дамоклов меч, висит над головами разработчиков и их коллег и тормозит инновационный процесс.

Бывает и наоборот: потенциально удачную идею не выводят на рынок, потому что исследования предрекают ей провал. К примеру, ликер Baileys изначально не понравился фокус-группе, но его все равно вывели на рынок, и теперь он пользуется большим успехом. Похожий случай произошел с энергетическим напитком Red Bull, о котором во время предварительных тестов отзывались: «Гадость», «На вкус как лекарство» и «Никогда не буду его пить», а сегодня он великолепно продается во всем мире.

Нам, маркетологам, особенно важно работать эффективно во времена сокращения бюджетов и повышенных требований обосновать маркетинговые расходы. Важно не только вернуть инвестиции, но и рекламировать так, чтобы продвигать именно себя, а не конкурентов или всю категорию продукта в целом. Нужно «заякорить» наши бренды в сознании покупателей. Если на предварительном тестировании они вспоминают бренд реже, чем ожидается, сколько раз вы слышите совет (или сами советуете) «увеличить размер логотипа»? Однако подобного рода мерами вряд ли решишь проблему. К какому бренду относится изображение на рисунке 1.2?



Рис. 1.2. Бренд не назван, но мы его узнали

Вам не понадобился логотип, чтобы сразу сказать, что

речь идет об O2<sup>12</sup>. Как же вы это поняли? Кто-то скажет, что пузырьки – это визуальный атрибут O2. Возможно. Но разве любые пузырьки вызовут ассоциацию с O2? Нет. Так почему же картинка напоминает об этом бренде?

На каких принципах строится успешный брендинг? Одни бренды люди вспоминают чаще обычного, а другие очень слабо держатся в их памяти, но во всех случаях компании что-нибудь делают для своего брендинга. В чем разница между успешными и провальными решениями? Несмотря на все наши усилия по разработке стратегии, коммуникаций, исследований рынка, прямой путь к успеху похож на блуждание в потемках, где слишком многое разглядеть невозможно.

Все эти примеры свидетельствуют об одном: нужно лучше разобраться в том, как люди принимают решения и что стоит за их выбором того или иного бренда. К счастью, сегодня у нас есть ключ к пониманию психологии выбора, подтвержденный научными разработками и маркетинговой практикой.

## **Наука о принятии решений и экономика слились в единое целое**

Немецкий нейроэкономист профессор Питер Кеннинг и его сотрудники проводили исследования работы мозга в си-

---

<sup>12</sup> Бренд британского оператора мобильной связи O2. *Прим. ред.*

туации выбора: испытуемым показывали фотографии пар брендов, измеряя одновременно при помощи магнитно-резонансной томографии активность их мозга. На фотографиях были либо предпочитаемые (по предварительным опросам) испытуемым марки, либо нет. После демонстрации каждой пары человеку предлагали выбрать бренд для покупки. В результате обнаружили две интересные закономерности. Во-первых, если на фотографии присутствовал предпочитаемый человеком бренд, в мозге активировались иные области, чем в случае, когда его там было. Когда появлялся любимый испытуемым бренд, выбор производился моментально, а участки мозга, отвечающие за критический анализ и логические суждения, вставали (ученые называют этот эффект «торможением коркового очага»). Зато активировались центры, отвечающие за интуитивное принятие решений (особенно вентромедиальная префронтальная кора лобных долей). Иными словами, при восприятии правильно созданных брендов мозг принимает быстрые интуитивные решения без дополнительных размышлений.

Во-вторых, эффект «торможения соответствующего коркового очага» случается только при виде бренда номер один для конкретного испытуемого; даже при виде второго пункта в списке предпочтений интуитивной реакции не происходит. Ученые называют это «эффектом самого любимого бренда». Маркетологи обычно ставят перед собой цель попасть в список брендов, которые наша аудитория намеревается купить.

А данное исследование показывает, что правильнее было бы стремиться к максимальному увеличению количества покупателей, для которых их бренд является первым номером в списке. Просто попасть в перечень «пригодных» брендов недостаточно, чтобы нас выбирали не раздумывая, ведь продукты, которые «почти купили», не приносят денег!

Благодаря механизму интуитивного принятия решений покупатель подходит к прилавку и за доли секунды делает свой выбор. Это касается не только брендов и продуктов, но и других аспектов повседневной жизни. Обратимся к простой числовой логике. В своей нобелевской речи психолог Дэниел Канеман задал следующую простую задачу:

*Бейсбольный мяч и бита вместе стоят 1,10 доллара. Бита стоит на один доллар дороже мяча. Сколько стоит мяч?*

Просто, не так ли? Почти все дают интуитивный ответ: 10 центов. Так ответило большинство студентов элитных университетов Принстона и Гарварда, среди которых изначально проводили опрос. Почти все так отвечают, но это неверно. Мяч стоит 5 центов: 1,05 доллара за биты плюс 0,05 доллара за мяч дают в сумме 1,10 доллара. Что-то в работе мозга заставляет нас дать неверный ответ на эту простую задачу. Вместо того чтобы посчитать, мы прикидываем, что 10 центов – вполне подходящая цена для мяча, и разбиваем сумму 1,10 доллара на 1 доллар и 10 центов, соответственно. Посчитать нам сложнее, чем дать интуитивно

понравившийся ответ. На подобных примерах Дэниел Канеман исследовал психологическую сторону процесса принятия решений. Объединив психологию с экономикой, он открыл возможности для интеграции этих двух наук и тем самым исследовал процессы принятия покупателями решений с двух сторон, двумя наборами методов.

Долгое время психология и экономика были совершенно обособлены. Экономисты отталкивались от идеи о том, что люди мыслят рационально и принимают решения, трезво проанализировав выгоду и издержки. Психологи же делали акцент на психологическом характере процесса принятия решений, при котором издержки и выгода представляются иррациональными и зависимыми от особенностей психики. Если вы поищите в Google слова «нейроэкономика», «нейромаркетинг» или «бихевиористская экономика», то получите миллион результатов. Популярности этого направления способствовали и озарения психолога Дэниела Канемана, получившего в 2002 году Нобелевскую премию по экономике.

## **Научная основа маркетинга**

В научных изданиях, таких как Journal of Neuroscience, Journal of Consumer Psychology, Journal of Experimental Psychology и Behaviour and Brain Sciences, ежегодно публикуются тысячи статей. Из исследований, посвященных изуче-

нию процесса принятия решений, приходит множество данных, но как осмыслить их и интегрировать в маркетинговую практику?

Чтобы ввести научные открытия в практическую область, нужна база, позволяющая систематизировать самые важные принципы, правила и механизмы. Мы будем пользоваться научными теоретическими построениями, которые представил миру доктор Канеман, получивший за это Нобелевскую премию. В этой схеме (см. рис. 1.3) содержится резюме ключевых открытий, которые он сделал, всю жизнь изучая, как люди принимают решения. Уже после вручения Канеману Нобелевской премии его модель перепроверили и подтвердили другие ученые, в том числе и нейробиологи, которые попутно расширили его представления о механизмах принятия решений. В 2011 году вышел бестселлер Канемана «Думай медленно, решай быстро»<sup>13</sup>, в котором он обновил свою систему в соответствии с новыми открытиями.

---

<sup>13</sup> Канеман Д. Думай медленно... Решай быстро. М.: АСТ, 2013.



Рис. 1.3. Лауреат Нобелевской премии Дэниел Канеман выяснил, что наши решения и поступки определяются взаимодействием двух систем

В основе модели Канемана лежат две различные системы мышления и принятия решений, которые движут нашим поведением и выбором. Он называет их система 1 и система 2. Система 1 интегрирует восприятие и интуицию. По словам Канемана, она всегда активна, «никогда не спит». Она очень быстрая, обрабатывает всю входящую информацию параллельными потоками, без усилий, на основе ассоциаций, а еще «медленно учится», то есть медленно усваивает и меняет присущие ей автоматизмы. Эта система предназначена

для быстрых, автоматических, интуитивных решений в обход размышлений. В системе 1 сохраняются требующие самых продвинутых навыков действия: опираясь на нее, кардиолог читает кардиограмму, шахматист делает следующий ход, а дизайнер рекламного агентства предлагает новое графическое решение. В отличие от нее, система 2 – медлительная, работает шаг за шагом и затрачивает много энергии, зато гибкая. С ее помощью мы принимаем обдуманное решение. Система 2 предназначена для размышлений.

Описанный выше эксперимент, в ходе которого узнавание любимого бренда вызывало торможение коркового очага критического мышления, показывает, что сильные бренды воспринимаются системой 1. Задача хорошего брендинга – активировать систему 1 и усыпить бдительность системы 2. Слабые бренды активируют только систему 2 – иными словами, покупатели размышляют над их покупкой.

Человек не осознает действия этих двух систем, поскольку результатом их работы становится одно ясное решение. Мы замечаем их, только если они вступают в противоречие, как в задаче о бейсбольной бите и мяче. Автоматически мы понимаем вычисления, но интуиция предлагает другой ответ. Бегло взгляните на таблицу на рисунке 1.4 и назовите вслух как можно быстрее цвета слов, начиная с верхней левой ячейки. Итак, зеленый, черный, красный...

желтый	желтый	синий	синий	желтый
зеленый	зеленый	зеленый	красный	желтый
зеленый	белый	желтый	синий	красный
черный	красный	красный	желтый	синий
красный	синий	красный	зеленый	красный

Рис. 1.4. Эффект Струпа демонстрирует работу двух систем

Не так-то просто, верно? По меньшей мере, задача потребовала усилий и концентрации внимания. Значение каждого слова может обрабатываться в голове автоматически, так же как и восприятие цветов (система 1). Однако когда название цвета противоречит цвету шрифта, которым напечатано слово, прочтение требует усилий и осмысления (система 2). Два информационных элемента не согласуются, и, чтобы избежать ошибки, от нас требуется больше контроля и сосредоточенности. Продолжая выполнять задание, называемое те-

стом Струпа, вы почувствуете, что для получения верных ответов необходимо все сильнее поддерживать концентрацию внимания. Трудозатратная система 2 сильнее утомляет мозг, чем энергосберегающая система 1. Благодаря этому упражнению вы также поймете, что система 1 никогда не сдает своих позиций: ее работа присутствует во всем, что мы делаем, даже когда читаем или разговариваем на родном языке.

Весьма удачная метафора для описания работы двух систем – назвать систему 1 автопилотом, а систему 2 – пилотом. Пилот решает задачи, в которых нужно проявить гибкость мышления, например при взлете и посадке или в трудных условиях, в то время как автопилот отвечает за все действия, выполняемые автоматически. Пока все идет гладко, пилот полностью полагается на работу автопилота, не вникая, что же происходит у того внутри. Работа автопилота неочевидна для пилота. Автопилот принимает решения скрыто, в то время как решения пилота явные. Чтобы лучше разобраться в работе двух систем, давайте рассмотрим их на примере управления автомобилем.

На рисунке модели Канемана мы видели, что автопилот связывается с внешним миром через органы чувств. Когда мы впервые садимся за руль, все органы восприятия подвергаются атаке со стороны реальности. Нужно сосредоточить внимание на дорожных знаках, руле, газе и тормозе, а одновременно слушать, что говорит инструктор по вождению, и ехать в указанном им направлении. Возникающие проблемы

координации между зрением и двигательными реакциями, распознаванием дорожных знаков и обработкой массива информации в целом могут привести к панике. Из-за необходимости много думать мы медленно реагируем и действуем с опозданием. За принятие решений сейчас отвечает пилот, потому что у нас еще нет интуиции, которая развивается с приобретением опыта. Но с практикой дело идет на лад и потребность в постоянной сверхсосредоточенности отпадает. Мы уже знаем, где включить третью передачу, не глядя на рычаг. Все, что казалось таким страшным и непреодолимым, доводится до автоматизма. Мы движемся в потоке других машин и тормозим на красный сигнал светофора, не задумываясь об этом, и даже совершаем все эти сложные недавно действия, слушая музыку или разговаривая по телефону (конечно, с помощью гарнитуры). И иногда даже удивляемся, как это нам удалось добраться из пункта А в пункт Б, потому что совсем не обращали сознательного внимания на процесс вождения.

Мы водим машину автоматически, интуитивно. При изучении чего-либо нового включается пилот. Затем, после определенного количества повторений и по мере накопления опыта, вырабатывается интуиция, и процесс становится машинальным, а значит, низкокзатратным. Мы превращаемся в мастеров вождения. Мастерство приобретает универсальным образом всеми: врачами, шахматистами, креативными сотрудниками агентств и рядовыми покупателями

(которые тоже приобретают опыт потребления рекламы и совершения покупок).

Когда накоплен достаточный опыт и развита интуиция, пилот включается только при возникновении трудностей или в незнакомых ситуациях. Если путь к работе закрыт на ремонт, приходится включать сознание, чтобы выбрать наилучший объездной маршрут. В такой ситуации мы даже можем выключить радио и прекратить телефонный разговор, чтобы сосредоточиться.

С одной стороны, автоматические реакции действуют очень сильно, но с другой – для работы в незнакомых и трудных ситуациях включаются механизмы рефлексии и осознанного размышления. Вот почему развились система 1 и система 2.

*При принятии любого решения действуют две системы: скрытая от сознания система работает в качестве автопилота, а явная система выполняет функции пилота.*

Совместная работа двух систем характеризует процессы принятия решений. Маркетологам особенно важно понимать, как они работают, поскольку от этого зависит, как люди принимают решения о покупке, выбирая из разных категорий продуктов, отраслей, брендов и предложений. Давайте глубже вникнем в работу автопилота и пилота.

## **(Почти) безграничные возможности автопилота**

В каждом офисе есть небольшая кухонька, где рядом с чайником обычно стоит коробка, куда сотрудники кладут деньги на восполнение затрат на чай, кофе, сахар и молоко. Это так называемая коробка честности. Обычно сотрудники возмещают компании не столько денег, сколько она затрачивает на покупку для них чая, кофе и молока. В ходе одного эксперимента на стену возле «коробки честности» повесили вырезанные из журнала глаза (см. рис. 1.5), в результате чего люди стали класть туда больше денег.



Рис. 1.5. Автопилот обрабатывает получаемую из окружающей среды информацию, даже если осознанно мы не обращаем на это внимания

Сотрудники не всегда замечали «глаза» на стене, поскольку были заняты приготовлением чая или кофе. Но их автопилот все замечал и делал соответствующие выводы. Изображение наблюдающих глаз напоминало о социальных правилах, которым нужно следовать, если в комнате присутствуют другие люди. Пусть сами сотрудники и не осознавали этого, но они начинали вести себя честнее.

Этот эксперимент показывает, что автопилот обрабатывает огромный массив информации, и не только той, на которой сосредоточено наше внимание, но и поступающей из окружающей среды. Когда мы стоим у полки в супермаркете, наш автопилот обрабатывает гораздо больше данных, чем сведения о товарах, которые мы рассматриваем: другие продукты на полке, их выкладку, цвета, дизайн интерьера, запахи, уровень освещенности в магазине, играющую музыку и многое другое. Аналогично, когда мы заходим на какой-нибудь сайт, помимо того, что нас интересует, система анализирует верстку страницы, цвета, дизайн, общее содержание.

Автопилот обрабатывает каждый бит информации, получаемый органами чувств. Его производительность составляет 11 миллионов бит в секунду, что по объему примерно равно старой дискете (1,4 мегабайта) (см. рис. 1.6). Каждую секунду органы чувств доставляют автопилоту 11 миллионов бит информации независимо от того, замечаем мы это или нет. Вся информация тут же обрабатывается и потенциаль-

но может влиять на наше поведение. Исследования показывают, что автопилот формирует первое представление о новом сайте менее чем через секунду после того, как мы его открыли. И это первое впечатление сильно воздействует на наше последующее поведение.

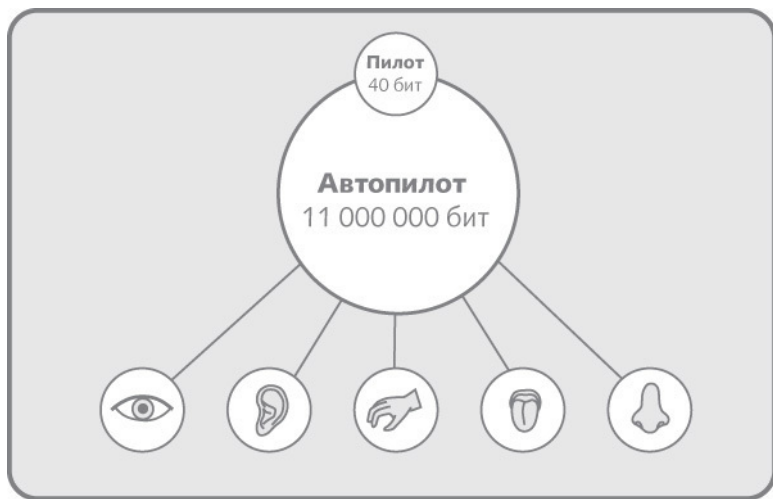


Рис. 1.6. Огромная производительность автопилота позволяет обрабатывать всю поступающую от органов чувств информацию

Если сравнить довольно ограниченную производительность пилота с огромным потенциалом автопилота, превосходство последнего становится очевидным. Классическая

психология сообщает, что верхний предел оперативной памяти человека, на которой основана работа пилота, составляет  $7 \pm 2$  элемента информации (чисел, букв, слов, лиц) одновременно, что соответствует примерно 40–50 битам, если речь идет о цифрах или буквах. Из-за ограниченной производительности пилота нам бывает трудно запомнить телефонные номера длиннее семи цифр. По той же причине нам трудно следить за презентацией, если рядом кто-то шепчется, звонит телефон или люди выходят из комнаты. Нас отвлекают, нам сложно уследить за речью, поэтому часть информации мы пропускаем. А если представить, сколько дел нужно переделать утром до ухода на работу, то станет ясно, что с пропускной способностью в 40 бит мы не добрались бы даже до двери! Если раздумывать в супермаркете над каждой покупкой, можно умереть от голода и жажды раньше, чем закончишь шопинг. Даже если бы мы и хотели принимать решения осознанно, ограниченная пропускная способность этого канала обработки информации, не позволила бы. Типичная длина рекламного ролика подтверждает, что восприятием рекламы ведает вовсе не медлительный пилот.

- На обработку рекламы в популярных журналах человек тратит 1,7 секунды.
- Реклама в отраслевых изданиях, например, таких как медицинский журнал *The Lancet*, – 3,2 секунды.
- Плакат – 1,5 секунды.

- Реклама в письме – 2 секунды.
- Реклама на баннере – 1 секунда.

Очевидно, что маркетинговые сообщения нужно донести за считанные секунды. Учитывая время, которое люди уделяют рекламе, становится ясно, что медленный пилот обрабатывает лишь малую часть рекламной информации. Значит, возможность почти мгновенно донести требуемое сообщение может обеспечить маркетологам только быстрый и производительный автопилот.

### **Идея**

Прочитайте текст вашей рекламы или брошюры и засекайте, сколько на это потребовалось времени. А сколько понадобится покупателю, чтобы прочитать и «переварить» прочитанное?

Высокая пропускная способность каналов автопилота позволяет использовать для принятия решения контекст, который автоматически учитывается в ситуации выбора. Система 1 обрабатывает все, что происходит в окружении человека в каждый момент времени, даже если он не осознает этого. Мы все сталкивались с этим явлением, когда переживали так называемый эффект коктейльной вечеринки. Даже если мы полностью заняты разговором на шумной вечеринке, мы все равно немедленно замечаем, когда рядом кто-то упоминает наше имя. Этот феномен возможен потому, что автопилот непрерывно анализирует все вокруг, даже если мы

на чем-то сосредоточены. Если найти способ использовать систему 1 в маркетинговых коммуникациях, то сообщения станут намного эффективнее.

*Благодаря высокой производительности автопилот обрабатывает практически все сигналы окружающей среды. Даже слабые периферийные сигналы могут влиять на принятие решений и поведение человека.*

## **Общие сигналы – общие связи**

Что делает мозг, а точнее автопилот, со всей поступающей информацией? Учится на ней. Но то, как это происходит, отличается от наших представлений об учебе. Такое обучение ничем не напоминает занятия в школе, потому что это ассоциативное обучение.

Давайте рассмотрим пример. Когда ребенок впервые слышит слово «нет», он воспринимает просто набор звуков, но осознает, что эти звуки произносятся более громким голосом, а выражение лица у мамы меняется. Через мгновение слово «нет» сопровождается тем, что у ребенка забирают какую-то вещь (или уносят его самого). Какое-то время спустя он уже понимает значение этого слова. Такое имплицитное обучение совершенно отличается от, например, изучения иностранного языка в школе. Если малыш идет за руку с мамой, а на пути стоит хулиганского вида группа молодых людей, ребенок чувствует, что мама крепче сжимает его ру-

ку и, возможно, уводит на другую сторону улицы. На другой день она ведет себя так же, но при встрече не с хулиганами, а с собакой. При этом мать добавляет: «Будь осторожен с собаками, они кусаются». Ребенок усваивает, что хулиганы тоже опасны, потому что мама ведет себя схожим образом в обоих случаях. Став взрослыми, мы смотрим телерекламу, в которой видим сжатые кулаки, потом изображение бренда, а потом расслабленные кисти рук, и ассоциативно понимаем, что бренд избавляет от какой-либо опасности, а значит, он связывается в сознании с защищенностью. Принцип ассоциативного обучения: «Общие сигналы – общие связи в мозге». Нейропсихологи сообщают, что в мозге возникают ассоциативные связи между сигналами, появляющимися в одном месте или в одно время, если это одновременное появление сигналов повторяется. Что-то, произошедшее однажды, – всего лишь случайность, но если явление повторяется, мозг начинает изучать его как нечто, имеющее высокую вероятность повторения. Активирующиеся одновременно нейроны приобретают общие связи, облегчающие их дальнейшую одновременную активацию.

# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.