

5

Новые принципы влияния

Многие годы мы являемся свидетелями явного антагонизма между кабинетными учеными и бизнесменами-практиками. Ученые исследуют и изучают те или иные явления, пытаются прийти во всем до самой сути. Бизнесмены-практики (в том числе торговые представители компаний и сбытовики) выполняют свою работу по наитию, зачастую не осознавая, почему они поступают так, а не иначе, и не отдавая себе отчета в эффективности используемых приемов. Попробуйте объединить две указанные антагонистические силы, и получите... эту книгу. Вот уже 20 лет я пытаюсь разобраться, какие из приемов срабатывают в бизнесе, а какие — нет. Вы, наверное, тоже пытаетесь разобраться — иначе зачем бы вы покупали эту книгу?

Прежде чем перейти к обсуждению универсальных принципов влияния в бизнесе и человеческих взаимоотношениях, я предлагаю вам исследовать принципы своего мышления. Читая эту книгу, вы поймете также, как в целом люди мыслят и принимают те или иные решения. В конечном счете вы научитесь использовать полученные в этой книге знания для более эффективного воздействия на окружающих — покупателей, клиентов и других людей.

Постановка вопроса

Чтобы подготовить вас к восприятию новой порции знаний, предлагаю вам поучаствовать в игре, связанной с принятием решения, которую предложили Канеман и Тверский (1984). От вас требуется лишь ознакомиться с данным сценарием и записать свои ответы, после чего можно приступить к оценке.

Допустим, мы готовимся к вспышке смертельно опасной болезни, которая может унести жизни примерно 600 человек. Предлагаются две альтернативные программы борьбы с этой болезнью. Допустим, научные оценки последствий принятия этих программ следующие:

- если будет принята программа А, удастся спасти 200 человек;
- если будет принята программа В, тогда с вероятностью примерно 33% удастся спасти всех 600 человек и с вероятностью примерно 66% не удастся спасти никого.

Какую из указанных двух программ (А или В) порекомендовали бы вы? После того как вы запишете свой ответ, читайте дальше.

Теперь у нас есть два других варианта:

- если будет принята программа С, погибнут 400 человек;
- если же будет принята программа D, тогда с вероятностью примерно 33% никто не умрет и с вероятностью примерно 66% умрут все 600 человек.

Напишите свой вариант ответа (С или D), затем читайте дальше.

Канеман и Тверский пришли к выводу, что 72% лиц, отвечавших на указанные вопросы (в данном случае это были врачи), выбрали “верняк” (программу А) по сравнению с “рискованным вариантом” (программой В). Однако исследователи получили почти противоположный результат, когда *те же самые* варианты были поданы иначе (С и D).

Оказалось, что 78% тех же опрошенных (врачей) выбрали вариант D, совершенно идентичный варианту В (вариант С идентичен варианту А).

Иными словами, те, кто в первом случае выбрал вариант А, должны были бы, рассуждая логически, во втором случае выбрать вариант С, а те, кто в первом случае выбрал вариант В, должны были бы, рассуждая логически, во втором случае выбрать вариант D, поскольку эти варианты дают совершенно одинаковые результаты. Однако разная постановка вопроса в корне изменила восприятие участников.

Боязнь проигрыша или возможность выигрыша

Ключи к влиянию

- Большинство людей проявляют большее рвение, чтобы избежать возможной утраты собственности, чем для того, чтобы получить то, чего у них еще нет.

- Страх проигрыша мотивирует большинство людей гораздо сильнее, чем возможность выигрыша, т.е. шанс получить то, чего у них пока нет.

Требуются дополнительные доказательства? (Отвечайте “да”, поскольку такой ответ вполне логичен!)

Исследователи из Принстонского университета организовали следующий эксперимент. Одной группе студентов предложили представить ситуацию, когда они, придя в театр, обнаружили, что у них пропали билеты. Кто из них согласится еще раз заплатить 10 долларов и приобрести новый билет? Второй группе студентов исследователи предложили представить ситуацию, когда они приходят в театр, не имея билета, и обнаруживают, что потеряли десятидолларовую купюру. Кто согласится купить билет в этом случае?

Результаты исследования показали, что купить билет согласятся 88% тех, кто потерял 10 долларов “живыми деньгами” и лишь 46% тех, кто потерял билет (за который уплачено 10 долларов).

Логика подсказывает нам, что люди хотят купить “лучший” товар (или услугу).

Вовсе нет.

Никакими логическими или рациональными соображениями невозможно объяснить факт покупки людьми тех или иных товаров или услуг.

Признаюсь вам в одном грехе. Мои решения также далеко не всегда логичны и обоснованны. Вот уже 20 лет я пользуюсь ремнями безопасности лишь в исключительных случаях (когда мне приходится ездить по улицам Сиэтла, Варшавы и Бостона). Мой отчим чудом остался жив после автокатастрофы, в которую он попал в 1979 году.

Его автомобиль столкнулся с тяжелым грузовиком. Надо сказать, что во время поездок в автомобиле отчим принципиально не пользовался ремнями безопасности. В результате столкновения с грузовиком отчима вышвырнуло через лобовое стекло автомобиля. Пролетев несколько десятков метров, он получил тяжелые травмы, однако остался жив. Если бы он был пристегнут к своему сиденью ремнем безопасности, у него вообще не было бы шансов выжить. Эмоциональный след той истории, оставшийся в моем сознании, объясняет мое скептическое отношение к ремням безопасности, однако для моих детей пользование ими не является предметом обсуждения — они никогда не отправляются в поездку, предварительно не пристегнувшись. Вы усматриваете в этом хоть какую-то логику?

Теперь давайте поговорим о том, как все это должно изменить способы, которыми вы продаете, покупаете и оказываете влияние на других людей, заставляя их думать “по-вашему”.

Свобода выбора... или препятствие для продажи?

Еще более интересными представляются результаты исследований, проведенных группой ученых Стэнфордского университета. В одном из гастрономов ученые установили несколько киосков для проведения дегустации. На одном столе они поместили 24 сорта джема, а на другом — шесть видов. Как ожидалось, джем попробовали 60% человек, которые остановились у стола с 24 сортами, и лишь 40% из тех, кто остановились у стола с шестью сортами.

Обратите внимание на следующие результаты.

- 30% из тех, кто остановились у стола с шестью сортами джема, купили как минимум одну единицу этой продукции.
- Лишь 3% из тех, кто остановились у стола с 24 сортами джема, сделали покупку.

Эти результаты заставляют нас сделать весьма любопытный вывод. Чем больше вариантов выбора (сортов джема, религий, партнеров для будущей семейной жизни, работы и т.п.), тем труднее сделать выбор. Так возникает явление, которое называется *когнитивным диссонансом*. Избыточное количество вариантов выбора нередко приводит к тому, что у человека опускаются руки... и он вообще отказывается принимать решение!

Этот принцип находит свое подтверждение в казино. Игроки (т.е. те, кто делает ставки) теряют рассудок, пытаются “вычислить” нужную команду, лошадь или цвет. Сделав ставку, они на какое-то время успокаиваются и обретают уверенность в правильности своего выбора. Позже оказавшиеся в числе проигравших гордо заявляют: “Этого и следовало ожидать. Надо было прислушаться к тому, что подсказывал мой внутренний голос”.

Примерно так же поступают люди, покупая одежду. Они теряются перед разнообразием расцветок и фасонов, останавливаются, беспомощно опустив руки. Наконец, выбрав обыкновенный черный костюм, они испытывают чувство глубокого удовлетворения... и облегчения!

Столкнувшись с чрезмерным количеством вариантов, большинство людей испытывают состояние, напоминающее паралич. Будучи не способны что-либо предпринять, ошеломленные изобилием вариантов, люди, как говорится, опускают руки. Не в состоянии немедленно принять какое-либо решение, они стремятся отложить его на более поздний срок.

Если продавец предложит покупателю: “У нас широкий ассортимент красок — до ста видов. Выбирайте на ваш вкус!”, то клиент, скорее всего, уйдет ни с чем. Он не отказывается сотрудничать с вами, а просто не способен сделать выбор из столь большого количества вариантов. Он не в состоянии принять “единственно правильное решение”. Если же вы скажете покупателю: “У нас есть четыре вида красок — выберите любую”, принять решение ему будет значительно легче.

На поистине разрушительном внутреннем желании получить подсказки извне, вместо того чтобы думать своим умом и выбирать из нескольких вариантов, играют мастера идеологической обработки (“промывания мозгов”).

Ключевой вопрос. Каким образом вы сможете воспользоваться полученными только что знаниями о когнитивном диссонансе в процессе продажи товара и убеждения клиентов?

Столкнувшись с чрезмерным количеством вариантов, большинство людей испытывают состояние, напоминающее паралич. Они впадают в ступор и не способны что-либо предпринять.

Краткие выводы

1. Люди нуждаются в руководстве. Задайте им направление, которое станет одной из их подсознательных движущих сил.
2. Люди хотят быть уверенными в том, что они контролируют ситуацию, и чувствуют себя лучше, обладая определенной властью над событиями.
3. Помогите людям разрешить их когнитивный диссонанс, быстро и решительно сузив круг их возможностей и альтернативных вариантов выбора.

4. Необходимо понимать, что ваша прибыль повысится, если вашим клиентам будет предоставлено меньшее количество вариантов. (Кстати, для новых автомобилей марки Lexus или Honda не предусмотрено 64 цветовых варианта. В распоряжении покупателей автомобилей этих марок есть лишь семь вариантов цвета.)
5. Избыток вариантов выбора приводит к тому, что люди теряются и не могут определить, что выбрать. Всегда нужно быть готовым к тому, чтобы подсказать клиенту наиболее подходящий для него вариант.

Первый ключ. Люди хотят иметь то, чем уже обладают другие люди.

Второй ключ. Люди склонны завышать стоимость того, чем они уже владеют.

Каждый четырехлетний ребенок скажет вам, что самая лучшая игрушка в комнате, полной игрушек, — та, которой играет другой малыш!

Мое — самое лучшее

В первой части этой главы мы говорили о том, что подавляющее большинство людей, принимая решение о покупке (впрочем, не только о покупке), обычно руководствуются отнюдь не логическими или рациональными соображениями.

1. Люди принимают решения в зависимости от того, как было сформулировано предложение (например, в позитивном или негативном ключе).
2. Обладание денежными средствами и каким-либо “будущим событием” — неравнозначны. Например, люди, купившие билет в театр и потерявшие его, как правило,

не готовы купить новый билет. Однако те, которые потеряли деньги (сумму, соответствующую стоимости билета), обычно готовы купить новый билет.

3. Люди соглашаются на покупку гораздо чаще, когда им предлагается меньше вариантов выбора. Когда альтернатив много, они часто теряются и отказываются от покупки.

На первый взгляд, ни один из перечисленных факторов не должен влиять на решения потребителей о совершении покупок. Однако в жизни все происходит наоборот. В сфере сбыта достаточно учитывать лишь эти три правила, чтобы повысить объем продаж на 15–25%.

Как же использовать эти довольно неожиданные результаты на практике?

Вероятно, вы подумали: если мне удастся изменить отношение, мнение и представления людей, то мне удастся изменить их поведение (т.е., по сути, вы могли бы сказать, что убеждение — это не что иное, как влияние на отношение, мнение и суждения людей, а коррекция — это не что иное, как изменение поведения).

Но, возможно, вам не приходил в голову противоположный вариант: *изменив поведение, можно навсегда изменить отношение, мнение и представления людей*. Ниже приводятся несколько примеров успешного изменения поведения, целью которого было долгосрочное изменение отношений, мнений и суждений людей.

Зив Кармон, французский профессор в области маркетинга, и Дэн Ариели из Массачусетского технологического института разделили группу из 100 студентов Университета Дюка на две подгруппы. Половине участников предложили указать самую высокую цену, которую они согласились бы уплатить за билет на баскетбольные матчи “Финала

четырёх” Национальной университетской спортивной ассоциации. Членам другой подгруппы сказали: “Допустим, у вас есть такой билет. Назовите самую низкую цену, по которой вы согласились бы продать его”. Средняя цена “продажи” составила 1500 долларов, а средняя цена “покупки” — 150 долларов! “Продавцы” оценили стоимость своего билета в десять раз выше, чем готовы были заплатить “покупатели”!

(Не является ли причиной такого возрастания цены “продажи” следующее обстоятельство: человек испытывает страх неизбежного расставания со своим товаром/идеей? Читая дальше, вы поймете, что именно так все и происходит! Стремление избежать утраты играет огромную роль в принятии решений — намного большую, чем предполагает здравый смысл!)

Эффект дарения

Этот эффект используется не одним поколением продавцов. Согласно методу “продажи щенка”, товар необходимо на некоторое время оставить в офисе клиента или у него дома. Чем объясняется эффективность такого приема? Вспомните или вообразите ситуацию, когда у вас дома оказывается симпатичный щенок. Вступив во владение чем-либо, мы начинаем ценить это гораздо больше, чем на этапе принятия решения. Почувствовав товар “своим”, мы автоматически повышаем его “цену” в своем сознании. Эта цена оказывается значительно выше той, которая указана рядом с соответствующим товаром, когда он находится на полке магазина. Вот почему люди гораздо охотнее покупают товар, которым они воспользовались и к которому успели привыкнуть.

Из вашей жизни

Когда представители какой-либо религиозной организации приглашают новых людей принять участие в их богослужении или собрании, они, разумеется, не рассчитывают на мгновенное изменение убеждений новообращенных. Им просто предлагают принять участие (другими словами, “примерить” эту идеологию на себя, посмотреть, подходит ли она вам). Но какая-то часть приглашенных остается в сектах навсегда.

Удивительно устроен человеческий мозг. Освоив определенную последовательность действий, вы постепенно привыкаете к ним и даже начинаете испытывать дискомфорт, если “выбиваетесь из сценария”. Это свидетельствует о том, что изменение поведения (выполнение определенных “ритуалов”) привело к перемене вашего отношения, мнений и убеждений.

В целом любые “ритуалы” оказывают весьма ощутимое влияние на поступки каждого из нас.

Ключевой вопрос к вам. Как можно заставить человека выполнить определенное действие, вместо того чтобы убеждать его в необходимости изменить свое отношение, мнение и представления?

Я могу назвать несколько крупных корпораций с миллиардными оборотами, в которых знают, каким образом можно воздействовать на врожденную генетическую программу каждого из нас, чтобы склонить к покупке их продукции (ниже вы познакомитесь с ними подробнее). Лучшая в мире реклама ориентирована не просто на изменение нашего поведения — она ориентирована на то, что, на первый взгляд, вообще невозможно изменить, — на нашу ДНК. Я не буду утомлять вас научными объяснениями того, как действует

каждая из этих “точек доступа” к человеческому мозгу. Для этого мне потребовалось бы ознакомить вас с содержанием нескольких научных монографий. Я лишь намерен научить вас искусству продаж.

Лучшая в мире реклама ориентирована не просто на изменение нашего поведения — она ориентирована на то, что, на первый взгляд, вообще невозможно изменить, — на нашу ДНК.

Все люди нуждаются в пище, одежде и жилище. Эти потребности определяются нашими врожденными программами. Чтобы выжить, мы должны питаться. Чтобы пережить холодную зиму, мы должны тепло одеваться. Наша врожденная потребность в безопасности и обладании определенной территорией диктует необходимость иметь “крышу над головой”. Помимо указанных, есть еще несколько врожденных потребностей, а также значительное число врожденных тенденций, которые управляют поведением любого человека.

Ваше обращение должно касаться как можно более широкого круга интересов клиента

Наши гены не просто обуславливают наше стремление выжить и позаботиться о себе — они заставляют нас проявлять заботу о членах групп, в которые мы входим. По сути, мы на генетическом уровне запрограммированы в первую очередь заботиться о выживании групп, к которым принадлежим, и лишь затем — о собственном благополучии.

Каждому из нас не раз доводилось слышать истории о людях, бросавшихся в горящий дом, чтобы спасти ребенка. Подобное самоотверженное поведение человека — это

не просто альтруизм в действии, а составная часть генетической программы, заложенной в каждом человеке. Самопожертвование во имя спасения других членов группы выступает очень мощным побудительным мотивом нашего поведения.

Почти все люди “запрограммированы” действовать в интересах

- самих себя,
- своей семьи,
- группы, к которой они принадлежат,
- общества,
- Бога.

Большая ошибка, которую часто допускают работники сбыта, заключается в том, что они обращаются исключительно к интересам самого клиента (т.е. его эгоистическим интересам), игнорируя при этом остальные. Например, продавцу следовало бы учесть интерес клиента к тому, как предлагаемый продукт или услуга могли бы помочь членам его семьи, его подчиненным, общественным или религиозным организациям, членом которых он является, обществу в целом и даже Богу.

Один из старых рекламных роликов компании *McDonald's* наглядно демонстрирует, как следует обращаться к более широким генетическим потребностям человека. Музыкальным сопровождением этого рекламного ролика служит написанная специально для него песня, которая содержит слова: “Сегодня ты заслужил отдых! Так вставай же и отправляйся в *McDonald's*...” Содержание рекламного ролика следующее: на экране появляется мужчина, который, очевидно, завершил нелегкий трудовой день; изображение сопровождается песней о заслуженном отдыхе, который следует провести

в *McDonald's*. Однако данная реклама предполагает не только удовлетворение собственной потребности в отдыхе. Это становится понятно, когда на экране появляется вся семья: отец, мать и дети, дружно направляющиеся в *McDonald's*.

Упражнение. Чтобы побудить человека совершить какое-либо действие, зачастую необходимо расширить контекст для эмоциональной аргументации своего обращения. Подумайте, как это можно было бы сделать применительно к вашим товарам и/или услугам.

Конкуренция — мощная движущая сила выживания, заложенная на генетическом уровне

Эволюционная психология учит нас тому, что конкуренция между отдельными людьми и группами обеспечивает естественный отбор и разделение общества на победителей и побежденных. Предлагая клиенту купить ваши продукты или услуги, ненавязчиво обратите его внимание на то обстоятельство, что обладание вашими продуктами или услугами обеспечит ему преимущество в обществе или в группе, одним словом — в конкурентной борьбе.

Самые известные из тех, кому удалось выиграть в конкурентной борьбе, — Билл Гейтс, Тед Тернер, Уоррен Баффетт. Билл Гейтс стремится не просто к тому, чтобы его компания *Microsoft* владела определенной долей рынка, — он стремится к тому, чтобы она доминировала на рынке, и добивается этого за счет выпуска выдающегося программного обеспечения, стоимость которого приемлема для основной массы покупателей. Что мешает вам делать то же самое, учитывая конкурентную природу своих клиентов? Но всегда избегайте навязчивости и лишней помпезности.

Упражнение. Учитывая, что стремление к конкуренции заложено в каждом из нас генетически, попытайтесь как можно точнее ответить на следующие три вопроса.

1. Каким образом конкуренция за доминирование на вашем рынке путем предложения выдающихся продуктов или услуг поможет вам добиться как можно большего успеха?
2. Каким образом вы могли бы увеличить объем продаж своих товаров или услуг, учитывая стремление к успеху ваших клиентов?
3. Каким образом повышение вашей конкурентоспособности может способствовать развитию вашего бизнеса и, следовательно, повысить качество вашей жизни?

Закон больших чисел

Общеизвестный факт: люди гораздо чаще совершают безумные поступки за компанию с себе подобными, чем в одиночку. Наверняка вы не станете швырять снежками в совершенно незнакомого вам человека, спокойно идущего по улице. В то же время полиции приходится зорко следить за действиями болельщиков во время футбольных матчей. Неконтролируемое поведение фанатов нередко приводит к настоящим трагедиям.

Каждому оратору хорошо известно, что убедить в чем-либо слушателей, составляющих большую группу, гораздо легче, чем убедить человека во время беседы один на один. Создается впечатление, что коэффициент умственных способностей группы не превышает коэффициента умственных способностей самого последнего глупца в этой группе. Групповое мышление берет верх над индивидуальным, и люди автоматически начинают повиноваться тем, у кого “крепче глотка”.

Результаты многочисленных научных исследований неопровержимо доказывают: чем многочисленнее группа, тем вероятнее согласие большинства подчиняться приказам лидера. Достаточно убедительным объяснением этого факта может быть широко распространенный страх выступления перед большой аудиторией, вынуждающий людей “молчать и подчиняться”.

Люди в группах ведут себя подобно животным — ими легко управлять. Однако на стопроцентное единодушие членов группы рассчитывать не следует. Всегда находятся бунтари, способные подняться над групповым мышлением. Наталкиваясь на их возражения, проявляйте уважительное отношение к их мнению и точке зрения и спокойно продолжайте свою презентацию. Подавляющее большинство ваших слушателей будут вести себя в рамках приличий, и, следуя всем ключевым элементам, представленным мною, вы практически всегда можете рассчитывать на успех в ситуациях “групповой продажи”.

Вспомните типичный пример из XIX века: чем больше толпа, готовая вершить самосуд над предполагаемым преступником, тем более жестокой оказывается расправа. Люди в состоянии эмоционального возбуждения полностью утрачивают представление о морали. Жизненный опыт любого из нас подтвердит справедливость этого утверждения.

Люди в группах, как правило, руководствуются *подсознательными* импульсами. Средний же интеллектуальный уровень подсознания примерно соответствует среднему интеллектуальному уровню шестилетнего ребенка. (Как ни странно, это не противоречит тому обстоятельству, что в подсознании человека хранится огромный объем информации.) Это означает, что подсознание гораздо реактивнее и эмоциональнее, чем сознание, склонное к аналитическому восприятию окружающего мира. Но у каждого

из членов группы сознание “отдыхает”. Это обстоятельство делает большие группы людей весьма удобной мишенью как для этичного продавца, так и для мошенника.

Закон потребности в любви

Каждому из нас необходимо ощущать себя любимым. Результаты многочисленных научных и медицинских исследований неопровержимо доказывают, что на человека губительно действует ощущение собственной ненужности. Люди, которые утверждают, что они не нуждаются ни в чьей любви, либо лгут, либо не вполне нормальны. Потребность в любви заложена в нас от природы.

Каждому из нас необходимо ощущать себя любимым.

Дайте понять своим клиентам, что они интересны вам не просто как клиенты. Люди согласятся установить с вами долгосрочные и взаимовыгодные отношения только в том случае, если почувствуют искренний, неподдельный интерес с вашей стороны.

Результаты одного из медицинских исследований (Ryan and Lynch, 1989) показали, что “отсутствие надежных позитивных взаимоотношений” является одной из наиболее распространенных причин возникновения сердечных приступов. Очевидно, что выражение любви, сочувствия и установление доброжелательных отношений оказывают на нас физическое влияние.

Д-р Дин Орниш опубликовал данные о том, что любовь способна исцелять людей, а разлука с любимым человеком убивает. Понимание этого биологического факта помогает нам оказывать существенное влияние на других людей, не так ли?

Девять золотых ключиков

Прочитав эту главу, вы узнали о том, что:

- 1) люди принимают решения, исходя из того, как было сформулировано предложение;
- 2) люди готовы приложить больше усилий для того, чтобы избежать потери, чем для того, чтобы добиться эквивалентного приобретения;
- 3) чтобы добиться от клиента согласия и повысить вероятность продажи, необходимо предоставлять ему поменьше альтернатив;
- 4) изменить отношение, мнения и убеждения человека легче всего посредством изменения его поведения;
- 5) люди склонны переоценивать стоимость того, чем они уже владеют;
- 6) обращение к более широкому кругу ценностей эффективнее обращения исключительно к личным интересам человека;
- 7) люди стремятся оказаться как можно ближе к вершине неофициальной иерархической лестницы;
- 8) оказать влияние на группу гораздо легче, чем на отдельного человека;
- 9) люди стремятся к тому, чтобы ощущать себя любимыми и нужными.