

## ГЛАВА ШЕСТАЯ

# “Горячая клавиша”,

или Как упрощенные умозаключения  
могут испортить вам жизнь

*Для любой сложной проблемы есть простое решение.  
Но оно всегда неверное.*

Х. Л. Менкен

**И**нженеры часто употребляют понятие *перегрузка системы*, характеризующее перенасыщение структуры большим числом команд, чем она может обработать в силу своего устройства. Если, к примеру, на мост поместить слишком тяжелый груз, он рухнет. Социальный психолог Стэнли Милгрэм утверждал, что в современном мире люди получают больше информации, чем в состоянии обработать [1]. По оценкам Айзека Азимова, за всю свою жизнь человек информационного общества успевает обработать примерно 1000 000 000 000 000 бит информации [2]. На сегодняшний день это бремя тяжелее, чем когда бы то ни было ранее. Проведенное недавно исследование определило, что в выпусках газеты *New York Times* за неделю содержится больше

сообщений, чем человек, живший в XVI веке, мог усвоить за всю жизнь<sup>1</sup> [3].

Для того чтобы приспособиться к такой непростой ситуации, мы вынуждены все упрощать. Мы воспринимаем лишь самую существенную информацию, отбрасывая подробности. Этот процесс во многом несовершенен. Порой мы загромождаем свое сознание ненужной информацией, обесценивая при этом по-настоящему стоящую. Нам свойственно идентифицировать текущую ситуацию с другими случаями из прошлого. Однако необходимость упрощать так или иначе очевидна. Клинический психолог Джордж Келли сформулировал это следующим образом: “Человек смотрит на мир через создаваемые им самим модели, или шаблоны, которые пытается приспособить к тем реалиям, из которых, собственно, и состоит этот мир. Такая “подгонка под действительность” не всегда приносит пользу. Однако без подобных моделей действительность представляла бы для нас хаос и неопределенность, поэтому даже не самая лучшая “подгонка” способна облегчить жизнь” [4].

Традиционная теория маркетинга, напротив, предусматривает, что потребителям нужен выбор — чем шире, тем лучше. Возьмем, к примеру, продукты питания. Недавно на полках местного супермаркета я насчитал 117 разных видов сухих завтраков (зерновых хлопьев). Многочисленные кафе-мороженое оставляют сеть *Baskin-Robbins* с их 31 вкусом далеко позади, предлагая клиентам сочетать разнообразные основы и наполнители в бесчисленных комбинациях — по своему вкусу! Лозунг корпорации *Burger King* (известной сети ресторанов быстрого питания) — “Пусть все будет по-вашему”. Чем больше у потребителя выбор, тем он

---

<sup>1</sup> Этот вывод формулируется также следующим образом: современный городской житель на протяжении недели получает и обрабатывает в своем мозге столько же информации, сколько житель XVI века — за всю свою жизнь. — *Примеч. ред.*

счастливее, тем охотнее делает покупки, — по крайней мере, так считают.

Разумеется, какой-то выбор лучше, чем полное его отсутствие. Но что происходит, когда вариантов становится слишком много? Мой отец любил повторять, что детям нужно предлагать только два варианта выбора: “Шоколадное мороженое или ванильное?” Судя по результатам серии экспериментов, проведенных социальными психологами Шеной Айенгар и Марком Леппером, отец был не так уж далек от истины. В ходе одного исследования группе любителей шоколада из Колумбийского университета предложили выбрать один из шести видов шоколада марки Godiva. Участников, составлявших вторую группу, попросили выбрать один из 30 видов шоколада. Оказалось, что тем участникам, которым предоставили более широкий выбор, выбранные шоколадки показались не такими вкусными, как представителям первой группы. Участники исследования, выбиравшие из 30 разных видов, высказывали больше разочарования вкусом шоколада и реже выбирали его в качестве вознаграждения за участие в эксперименте.

В другом исследовании Айенгар и Леппер устроили дегустацию джемов в *Draeger’s Supermarket*, высококласном продовольственном магазине, который славится широким ассортиментом и расположен в городе Менло Парк, штат Калифорния. (Например, магазин предлагал примерно 75 видов оливкового масла, 250 разновидностей горчицы и более 300 видов джемов). В первом эксперименте исследователи предложили покупателям попробовать шесть различных экзотических видов джема марки Wilkin & Sons, а во втором — 24 разновидности этого джема. Распространенные виды, например клубничный и малиновый, исключили сразу. Демонстрации чередовались каждый час две субботы подряд. И снова Айенгар и Леппер пришли к заключению, что покупатели скорее соглашаются сделать выбор, когда их вниманию представлено меньше вариантов. Среди тех

посетителей, которые проходили мимо столика с шестью видами джема, 60% остановились для дегустации. Но только 40% покупателей сделали то же самое, чтобы выбрать самый вкусный джем Wilkin & Sons из 24 видов. Примечательно, что участники, составлявшие и одну, и другую группу, соглашались попробовать примерно одинаковое количество видов джема. Купили же продукцию Wilkin & Sons 30% посетителей магазина, которым был предоставлен выбор из шести видов джемов, и только 3% потребителей, выбиравших из 24 видов [5].

Как видите, чересчур широкий выбор может свести на нет желание осуществить покупку. У потребителей, ослепленных слишком большим количеством вариантов выбора, возникает чувство, названное психологом Барри Шварцем *тиранией свободы*. Сопутствующее ему беспокойство вызывает стремление все упростить. Именно на этом может быть основана манипуляция.

Лидеры деструктивных тоталитарных сект стремятся давать своим адептам простые и однозначные ответы на все важные вопросы. Постепенно сектантов перестают беспокоить повседневные проблемы — работа, учеба, жилищные условия, покупка продуктов, оплата счетов и налогов. Доходит до выдачи индивидуальных предписаний в отношении сущих мелочей. “Никто не должен пользоваться зубной пастой Crest Toothpaste, — инструктировал Джим Джонс членов “Народного храма”<sup>2</sup>. — Ваши десны сделает устойчивыми к воздействию атомного излучения (Джонс очень боялся этого) только паста марки Phillips Toothpaste”. Порой его указания бывали вовсе абсурдными: “Если вы увидите лестницу с пятном красной краски, вы должны убрать ее с глаз и не видеть две недели” и “Целый месяц никому нельзя

---

<sup>2</sup> Джим Джонс — основатель и лидер деструктивной тоталитарной секты “Народный храм”, о которой подробно рассказывается в главе 9. — *Примеч. ред.*

садиться на мотоцикл” [6]. Во многих сектах людей лишают гораздо более значимого выбора (например, выбора партнера для брака). На массовых свадебных церемониях, организованных мунистами, преподобный Сан Мюн Мун венчал одновременно десятки тысяч пар, причем большая часть новоиспеченных супругов никогда прежде не видели друг друга и даже говорили на разных языках [7]. В колонии, организованной Джимом Джонсом, Джонстауне, все браки были расторгнуты, а сексуальные отношения адептов регулировались им самим [8].

Лидеры деструктивных тоталитарных сект стремятся также к максимальному упрощению внутренней жизни своих “подопечных”, вынуждая их усваивать групповую доктрину как истину и устанавливая строгий контроль над их восприятием действительности. В Джонстауне велась круглосуточная, через громкоговоритель, трансляция так называемых “новостей” Джима Джонса [9]. Он предлагал однозначные ответы на все вопросы о добре и зле, правильном и неправильном.

Джинни Миллз и ее муж Эл в течение шести лет занимали руководящие должности в “Народном храме”, а затем и в Джонстауне. До их ухода из секты Джинни была руководителем отдела публикаций, а Эл работал официальным фотографом, и они оба являлись членами престижного комитета планирования [10]. В своей книге “Шесть лет с Богом” Джинни Миллз пишет следующее.

“Невероятно, как мало было противоречий среди последователей Джонса. До того, как примкнуть к “Народному храму”, мы с Элом не могли прийти к единому мнению даже насчет того, за кого же следует голосовать на президентских выборах. Теперь, когда мы все стали одной большой семьей, наши споры постепенно отошли в прошлое. Никогда не возникал вопрос, кто прав, потому что этим человеком всегда был Джим. Мы не просили советов друг у друга, а обращались к “высшей инстанции” в лице “Отца”.

Даже детей мы спрашивали: “А как бы на твоём месте поступил Джим?” Таким образом, в нашей жизни не оставалось места никаким сомнениям. Джим был прав, и то же можно было сказать обо всех, кто с ним соглашался. Если ты не соглашался с Джимом, ты был не прав. Все было так просто” [11].

В процессе контроля мышления рационализируется и упрощается даже язык. В романе Джорджа Оруэлла *1984* тоталитарное правительство создало новый язык под названием новояз, который был призван уменьшить количество мыслей путем сокращения до минимума набора слов. В приложении к своему роману Оруэлл объясняет: “Дело облегчалось еще и тем, что выбор слов был крайне скудный. По сравнению с нашим языком лексикон новояза был ничтожен, и все время изобретались новые способы его сокращения. От других языков новояз отличался тем, что словарь его с каждым годом не увеличивался, а уменьшался. Каждое сокращение было успехом, ибо чем меньше выбор слов, тем реже возникает искушение задуматься. Предполагалось, что в конце концов членораздельная речь будет рождаться непосредственно в гортани, без участия высших нервных центров... Выразить неортодоксальное мнение скольконибудь общего порядка новояз практически не позволял. Еретическое высказывание, разумеется, было возможно, но лишь самое примитивное, в таком, примерно, роде, как богохульство” (пер. В. П. Голышева) [12].

Тоталитарные секты создают свой собственный жаргон, включающий специальные слова и выражения, понятные лишь “избранным”. Для описания сложных ситуаций предлагаются упрощенные ярлыки; любая неопределенность напрочь исключается. “Любые сложности, возникающие у людей, один из которых выше или ниже другого по положению, в секте мунистов называют “проблемой Каина и Авеля”, — вспоминал бывший мунист Стивен Хассан. —

Суть проблемы и личности противоборствующих сторон в расчет не принимаются, это просто-напросто “проблема Каина и Авеля” и ничего больше. Сам термин определяет и единственно возможный путь решения конфликта. Каин должен подчиниться Авелю и следовать за ним, а не проявлять насилие, как следует из ветхозаветной истории. И дело с концом. Если “Каин” выбирает иной вариант поведения, он подчиняется желанию сатаны” [13].

В ловушку чрезмерных упрощений попадают не только “зомбированные” сектанты. Каждый из нас попадает в ситуации, которые способствуют “замедлению” мышления, когда мы, вместо того чтобы внимательно поразмыслить над сложившимися обстоятельствами, совершаем опрометчивый поступок — прибегаем к упрощенным умозаключениям. В эти моменты мы особенно восприимчивы к убеждению. Ниже описаны шесть особо опасных ситуаций [14].

*Ситуация №1. Вы уверены, что последствия ваших действий не имеют особого значения.* Если последствия ваших действий могут быть незначительны, зачем тратить энергию ума, чтобы обдумывать все подробности? Например, недавно я приобрел новую автомагнитолу. Продавец согласовал со мной ряд вопросов от формы оплаты до почтового индекса, а потом бесстрастно спросил: “Вы желаете получить гарантию на три или пять лет?” и объяснил, что разница между этими двумя вариантами составляет всего несколько долларов. Его вопрос требовал от меня выбора из двух вариантов и однозначного ответа. Но торговец умолчал о третьей альтернативе. Отказавшись от оформления гарантийного талона, я уплатил бы на 15% меньше. (Заслуживает внимания тот факт, что зарплата продавца, как правило, в большей степени зависит от продажи гарантийных талонов и прочих дополнительных услуг, чем от стоимости собственно товара.)

Значительного эффекта можно добиться, добавляя к просьбе, казалось бы, совершенно несущественные “штрихи”.

Психологи Роберт Чиальдини и Дэвид Шредер организовали эксперимент, в котором студенты-участники собирали у прохожих денежные пожертвования в благотворительные организации. Формулировка обращений к незнакомым людям оставалась неизменной, но в половине случаев просители добавляли: “Даже пенни будет кстати”. Это была правда — по крайней мере, в отношении сборщиков этих средств. Люди, которым говорили о “пенни”, вносили свою лепту гораздо чаще. Однако примечательно, что в общей сложности сумма пожертвований в обеих группах оказалась примерно одинаковой [15].

Будьте осторожны, когда торговцы побуждают вас к принятию непоследовательного решения. Не поддавайтесь на их мнимую небрежность.

*Ситуация №2. Вы вынуждены действовать быстро.* Безотлагательность исключает тщательное обдумывание сложившегося положения. Продавцы активно используют этот принцип в своих интересах, подгоняя клиентов предложениями с ограниченным сроком действия или стараясь убедить их в том, что товар чрезвычайно популярен и быстро раскупается.

Так, в нью-йоркском универмаге регулярно устраивают “специальные пятиминутные распродажи”. Внезапно по радиосвязи раздается голос диктора, который объявляет: “Уважаемые покупатели, наступило время сегодняшней специальной пятиминутной распродажи”. Затем следует пауза примерно в 20 секунд, в то время как умудренные опытом завсегдатаи, затаив дыхание, выстраиваются возле лестниц и эскалаторов в ожидании подробностей. Наконец, когда диктор сообщает: “У северного входа №2 боксерские трусы Napes!!!”, возникает давка. Покупатели берут штурмом северный вход №2, чтобы успеть купить рекламируемый товар в отведенные пять минут.

Если предложение ограничено во времени, вступает в действие так называемое *правило редкости*. Психолог Роберт



Чиальдини описывает это так: “Менее доступное представляется нам более привлекательным” [16]. В ходе эксперимента, проведенного Стивеном Ворчелем и его коллегами, участников угощали шоколадным печеньем из коробки. В половине случаев в коробке оставалось 10 печеньеиц, а в других случаях — только два. Представители последней группы делали вывод, что их печенье более популярно и пользуется большим спросом, а значит, должно стоить больше [17].

Кому понравится обедать в пустом ресторане? Большинство из нас выберут оживленное заведение, потому что, наверное, там подают более вкусную еду. А очередь еще больше укрепит нас в мысли, что выбор кафе или ресторана оказался правильным. Речь идет о важной психологической составляющей закона спроса и предложения. Больше всего мы стремимся заполучить товар или услугу, которые нелегко приобрести.

Принцип безотлагательности использовала и сеть Интернет-магазинов *Home shopper networks*, в которой товары выставляются на продажу в течение ограниченного промежутка времени — как правило, 10–15 минут. Ажиотаж посетителей сайта усиливается еще больше, когда они видят в верхнем углу экрана маленькие часики, отсчитывающие оставшиеся драгоценные секунды, по истечении которых выгодное предложение окажется недостижимым. Нередко на экране также представлен “счетчик покупок” — число оставшихся единиц товара уменьшается после каждой новой покупки. “У нас остались считанные единицы этих великолепных электрических обогревателей для ног, которые разработаны так, что могут греть каждый палец в отдельности. Скоро они все будут распроданы. Поспешите сделать покупку! — призывают потенциальных покупателей. — Действуйте быстрее, потому что такая возможность может больше не представиться”.

*Ситуация №3. Необходимо обработать слишком много информации.* При необходимости обработать большой объем информации мы склонны прибегать к упрощенным умозаключениям. Наряду с этим при всех равных условиях люди больше верят длинным сообщениям, чем кратким [18]. Это справедливо независимо от того, идет ли речь о веских или, наоборот, безосновательных доводах. Более того, мы можем поверить адресованному нам сообщению, даже не прочитав его! Влиятельный рекламист Дэвид Огилви отмечал: “В среднем люди в пять раз чаще читают название, чем собственно текст рекламного объявления. После того как вы написали название, можно сказать, что вы истратили 80 центов из доллара” [19]. Тот же Огилви утверждал, что реклама более эффективна, если в ней представлен длинный текст, в котором присутствуют “признаки” научного подхода к проблеме и авторитетности. При этом не столь важно, прочтут ли его потенциальные потребители.

В длинные рекламные объявления зачастую включены описания “научных” достоинств рекламируемого товара или услуги, причем не только лекарственных препаратов и медицинского обслуживания. В настоящее время объектом исследований может быть все что угодно — от свойств чудодейственной ткани до зубной пасты. Это одно из самых парадоксальных проявлений упрощенных умозаключений: чем больше объем информации, тем больше впечатления она производит и тем невнимательнее человек оценивает ее достоверность.

В ходе упрощенных умозаключений нередко возникает опасная путаница в выборе нужных данных. Скажем, вам нужен тостер. В магазине бытовой техники представлены приборы нескольких торговых марок. Как выбрать самый качественный из всех предложенных, если поблизости нет продавца, которому можно было бы довериться, и все названия брендов вам незнакомы? Большинство людей прибегают к самому простому умозаключению “высокая цена —

достойное качество” и приобретут самый дорогой тостер. Однако все дело в том, что приборы, выпускаемые под разными торговыми марками, могут быть произведены одним и тем же изготовителем. В этом случае единственная разница между всеми ними — это этикетка и стоимость.

*Ситуация №4. Вы доверяете человеку, обратившемуся к вам с просьбой.* Самым надежным способом, которым может воспользоваться продавец, чтобы вас обезоружить, является его напускная надежность. Вы вряд ли станете сомневаться в человеке, которому доверяете, и быстрее воспримете навязываемую вам эвристику. Выше мы обсуждали триединство авторитета, честности и привлекательности — главных составляющих процесса убеждения. Если хотя бы одна из этих составляющих представлена полно, мы быстро начинаем действовать не задумываясь, машинально.

*Ситуация №5. Вас поддерживает социальное окружение.* Лучше и правильнее всего поступать подобно большинству. Этот принцип происходит из двух чрезвычайно влиятельных социальных сил: социальное сравнение и соответствие. Мы постоянно сравниваем свое поведение с поведением окружающих и в случае значительных расхождений стараемся измениться.

Реклама так часто основана на принципе социального подтверждения, что зачастую он незаметен для взгляда неискушенного потребителя. Иные рекламные ролики представляют собой почти исключительно призывы соответствовать большинству, быть одним из многих (“Они выбирают “Пепси”). Время от времени социальные подсказки настолько конкретны, что складывается впечатление, будто нами манипулирует какой-то кукловод. Вспомните смех за кадром в комедийных телесериалах, который не только показывает, когда смеяться, но и *как* это следует делать. Однако самое худшее в том, насколько продуктивно работают эти манипулятивные по сути техники. Исследования свидетельствуют, что когда во время просмотра комедийного

телесериала зрители слышат смех за кадром, они смеются чаще и дольше. При этом они полностью отдают себе отчет в том, что это всего лишь монтаж, не имеющий никакого отношения к тому, что происходит на экране в данный момент [20]. (Если записи смеха были сделаны давно, мы, по сути, получаем подсказки от умерших людей.) Есть определенные доказательства того, что заранее записанный смех оказывается наиболее действенным, когда шутки на самом деле плохи [21].

Механизм социального подтверждения “запускают” даже самые надежные организации. В некоторых церквях, например, практикуется так называемое “осыпание блюда для сбора податей”, при котором, прежде чем пустить блюдо по кругу прихожан, на него кладут несколько монет или банкнот. Даже незначительная сумма способна заставить колесо вертеться. И чем значительнее первоначальные пожертвования, тем больше отдача: как показывают исследования, положив на блюдо банкноты в 10 и 20 долларов, в результате можно получить больше пожертвований, чем с пятидолларовыми и однодолларовыми банкнотами [22].

Как однажды сказал П. Т. Барнум: “Ничто так не привлекает толпу, как другая толпа”.

*Ситуация №6. Вы испытываете неуверенность.* В первых пяти случаях наша готовность обратиться к упрощенным умозаключениям объясняется иллюзией неуязвимости. Но возможна и совершенно противоположная ситуация, когда мы чувствуем себя настолько растерянными, что настойчиво, если не сказать, неистово, стремимся найти простые ответы, способные вывести нас из тупика. Замешательство может привести к беспомощности, а беспомощность в свою очередь влечет за собой стремление к ясности — мы готовы сделать все что угодно, лишь бы объяснить для себя происходящее. Это так называемый принцип неуверенности.

Известно, что люди наиболее склонны примыкать к тоталитарным сектам или соглашаться на участие в жестко

структурированных терапевтических программах в трудные периоды своей жизни. Исследования показали, что нет единого типа личности, подверженного влиянию деструктивных сил. Но, с другой стороны, в обстоятельствах жизни потенциальных жертв есть поразительное сходство. Во-первых, в момент прихода в секту люди, как правило, переживают не лучшие времена (например, вскоре после тяжелой утраты или крупной неудачи). Во-вторых, зачастую они пребывают в состоянии неопределенности: окончившие школу, но еще не поступившие в колледж; получившие диплом, но еще не принятые на работу; уволенные и обманутые, преданные и покинутые возлюбленными; недавно переехавшие на новое место жительства или не знающие, что дальше делать со своей жизнью по любой другой причине. Эти люди устали и хотят получить простые ответы. Они-то и нужны лидерам тоталитарных сект [23].

Эдгар Шейн, занимавшийся изучением контроля мышления — от китайских коммунистических лагерей для военнопленных до распространенных во всем мире терапевтических объединений, таких как Общество анонимных алкоголиков, — отмечал, что, попадая в подобные организации, люди всегда проходят через три стадии: освобождение, изменение и вторичная фиксация. На этапе освобождения людей буквально оглушают потоком разнообразной информации и целенаправленного давления. Будущие адепты начинают сомневаться во всем, во что раньше верили, — их мнения, предпочтения, мировосприятие и представление о себе подвергаются пересмотру. Когда почва выбита из-под ног, люди уже не могут разобраться в том, что правильно, а что нет, и куда следует идти дальше. В таком дестабилизированном состоянии человек бывает готов принять любую доктрину, предлагаемую ему новой группой [24]. Другими словами, руководители деструктивных организаций не только избирают своей мишенью людей, живущих в

неопределенности, но и делают все от них зависящее, чтобы усилить у будущих жертв это состояние неизвестности.

Похожий сценарий реализуют и опытные мастера убеждения, занятые в торговле. Примечателен подход магазинов, торгующих ультрамодными джинсами Diesel, где пара брюк стоит от 115 до 200 долларов. Покупатель, входящий в такой магазин, попадает в ошеломляющую атмосферу, созданную сочетанием громкой музыки в стиле техно, ярких деталей интерьера и необъяснимых видеосюжетов боев японских боксеров, транслируемых на установленных там и тут экранах. Когда клиент, в состоянии, близком к помрачению, проходит в центральную часть магазина, он видит поражающую воображение выставку более 35 видов джинсов со странными названиями (Ravix, Fanker, Kulter). Рядом представлена информационная таблица, похоже, составленная для того, чтобы еще больше сбивать несчастных покупателей с толку.

Может, этой сетью магазинов управляют никудышные руководители?

Вряд ли. Продолжим воображаемое “путешествие” по торговому залу. Как только у клиента начинает кружиться голова от происходящего, к нему неспешно приближается продавец. Этот знаток своего дела, в свое время прошедший недельный курс обучения науке продажи джинсов, старается заручиться доверием клиента (как говорил продавец магазина Diesel Стивен Миранда: “Я выступаю в роли товарища по покупкам”).

В этом процессе нет и не может быть ничего случайного. “Мы прекрасно осознаем тот факт, что сформировали угрожающее пространство, — говорит Найел Махер, директор розничных операций корпорации Diesel. — Мы и не старались сделать наши магазины удобными для посетителей, потому что хотим, чтобы они активно взаимодействовали с нашими сотрудниками. Вы не сможете понять суть Diesel, не поговорив со специалистами”. При обучении продавцов их призывают в первую очередь обращаться к тем самым

ошеломленным и растерянным посетителям. “Чем более подавлен человек, тем легче вы наладите с ним связь, поспешив к нему на помощь”, — говорит Миранда. Высока ли эффективность данной стратегии? Хороший продавец, как, например, Стивен Миранда, может за неделю продать джинсовой одежды на сумму примерно 9-10 тысяч долларов. В 2001 году компания *Diesel* заработала на продажах 500 миллионов долларов, что на 40% больше, чем годом ранее [25].

Упростить — значит сузить поле зрения, обратить внимание объекта убеждения лишь на одну, обособленную “дозу” информации. В коммерческой сфере существует понятие *горячая клавиша*. “Горячая клавиша”, — рассказывает Джеффри Гитомер в своей книге “Библия продаж”, — представляет собой мост, позволяющий вам перейти от демонстрации товара к продаже” [26]. Для потребителя “горячая клавиша” может быть мостом, на который лучше все-таки не ступать.

Данный процесс отражает такое явление в поведении животных, как фиксированная последовательность действий (ФПД). Суть в том, что определенные “сценарии” поведения “запускаются” определенными обстоятельствами, проявляются в одной и той же форме и в точно установленном порядке — словно, как отмечал Роберт Чиальдини, животные исполняют определенную роль. Существуют так называемые “программы” кормления, защиты территории, миграции, гнездования, агрессии — и любая последовательность действий запускается незамедлительно лишь в определенной ситуации [27].

Последовательности действий осуществляются животными автоматически, поэтому после запуска “программа” обязательно доиграет до конца, даже если продолжение уже не имеет никакого смысла. Если вы, к примеру, поднесете к дикой гусыне яйцо, она обязательно поднимется, вытянет шею, возьмет яйцо в клюв, наклонит шею и, в конце концов, осторожно положит яйцо к себе в гнездо. На первый

взгляд эти действия кажутся осмысленными. Но что произойдет, если вы внезапно уберете яйцо, когда гусыня уже начала к нему тянуться? Она повторит все вышеописанные действия до того момента, пока не усядется в своем гнезде. Потом, заметив, что там нет яйца, она снова начнет этот поиск. Складывается жутковатое впечатление, что она ведет себя подобно машине-автомату для подачи мячей в бейсболе, которая продолжает выдавать холостые подачи одну за другой после того, как все мячи закончились [28].

Примечателен способ активизации фиксированной последовательности действий. На первый взгляд кажется, что животное реагирует на требования ситуации. Например, “программа” материнства приводится в действие, когда мать видит своего голодного детеныша, а “программа” агрессии — в момент вторжения врага на территорию животного. Оказывается, однако, что едва ли не каждую “программу” можно “включить” и “выключить” мгновенным, даже незначительным стимулом — возможно, предметом, звуком или цветом. Это “горячие клавиши” мира животных — то, что Чиальдини называет *побуждающими факторами*, а биологи — *сигнальными стимулами*<sup>3</sup>.

Биологам удалось установить существование сотен таких сигнальных стимулов. Например, самка дрозда-белобровика

---

<sup>3</sup> Фиксированные последовательности действий — термин, предложенный К. Лоренцом и Н. Тимбергеном, обозначает видоспецифичные, стереотипные модели поведения, предположительно находящиеся под сильным генетическим контролем. Обычно они вызываются специфическими стимулами (т.н. релизорами, или сигнальными стимулами) и, по-видимому, продолжаются уже без участия вызвавшего их релизора. Лоренц и Тимберген полагали, что для каждой фиксированной последовательности действий у животного имеется врожденная нейрональная программа, срабатывающая только в ответ на стимулы, сходные с привычными сигнальными стимулами, встречающимися в его естественной среде обитания. Эта врожденная программа получила название “врожденного разрешающего механизма” (ВРМ). Тем самым разрешающие стимулы — релизоры — уподоблялись пусковому устройству, “заводящим” ВРМ. — *Примеч. ред.*



показывает готовность к спариванию, наклоняя свой хвост под особым углом. Неправильный угол — никакого спаривания. Новорожденный птенец серебристой чайки должен ударить клювом по красному пятнышку на клюве одного из своих родителей, чтобы его накормили. Промахнешься — и умрешь с голоду.

Чаще всего такие упрощения весьма действенны. Но иногда случаются и сбои. Весной, например, самец колюшки с тремя колючками предъявляет права на свою территорию. Любой посторонний самец, который попытается приблизиться, будет непременно встречен агрессивной атакой. Оказывается, что сигнальным стимулом, приводящим в действие “программу” территории, является не сам соперник, а ярко-красная полоска на нижней части его туловища (в биологии красный цвет очень популярен). Выдающийся этолог Нико Тинберген обнаружил это, когда заметил, что проезжавший мимо красный почтовый грузовик вызывал у колюшек в аквариуме необъяснимые вспышки агрессии. В последующих экспериментах Тинберген пришел к выводу, что те имеют обыкновение нападать на любой предмет с красной полоской, даже если это бесформенный кусок воска, нижняя часть которого окрашена в красный цвет. Но рыбы вообще не замечают точно выполненного чучела самца колюшки, у которого нет красного брюшка [29].

Этот поразительный механизм срабатывает даже в тех случаях, когда сигнальные стимулы подвергаются значительным изменениям. Например, когда взрослая серебристая чайка замечает, что яйцо выкатилось из ее гнезда, у нее включается “программа” по поиску пропавшего. Биологи задались вопросом: что произойдет, если сигнальный стимул — яйцо — увеличить в размерах? Чтобы получить ответ, было решено покрасить в цвет яиц волейбольные мячи. Оказалось, что чайки пытались вернуть назад в гнездо даже столь странные яйца! Следует также отметить, что они с

большей готовностью собирались высиживать волейбольные мячи, чем яйца обычного размера [30].

Подобные ошибки могут приводить к печальным последствиям. Несколько лет назад группа биологов, изучавших поведение птиц, решила провести эксперимент с птенцами, для чего к их лапкам прикрепили яркие металлические пластинки. Но биологи при этом забыли о том, что у птиц-родителей ярко выражен инстинкт поддержания чистоты в своем гнезде, особенно это касается любых ярких предметов. В большинстве случаев птицы сами выбрасывают наружу экскременты и разбитую яичную скорлупу. Заметив пластинки на лапках птенцов, родители не преминули выбросить и их. Разумеется, вместе с беспомощными птенцами [29].

В целом, сигнальные стимулы приносят животным пользу. Исходя из того, что среда обитания большинства видов относительно постоянна и предсказуема, автоматические и четко определенные “программы” обычно целесообразны. Колушке нечасто приходится волноваться по поводу красных комков воска в привычной среде, а серебристые чайки должны отличать нормальные яйца от волейбольных мячей лишь из-за настырных ученых, вторгающихся в их ареал обитания.

Людам же — существам мыслящим — и вовсе не пристало действовать “на автомате”.

Я со своими студентами недавно обнаружил действенность “горячих клавиш” в невероятном контексте — в ходе сбора пожертвований для чрезвычайно уважаемой местной благотворительной организации под названием “Поверелло Хауз”, предоставляющей обеды для бездомных людей. Карла Бургос, Альберт Родригес и я, желая принять участие в работе этого почтенного общества, устроили в студенческом городке распродажу домашней выпечки. Но сбор денежных средств в студенческом городке — занятие не из легких. Во-первых, студенты — люди занятые. Все проходящие спешат с одних занятий на другие, в библиотеку, домой

или на работу. Кроме того, мы были окружены конкурентами. На главных пешеходных дорожках располагалось множество столиков и киосков от всевозможных студенческих клубов, религиозных организаций, частных предприятий и других благотворительных фондов. Пешеходу не потребуется много времени, чтобы почувствовать перенапряжение одновременно всех органов восприятия. В результате этого просителю чрезвычайно сложно достучаться до человека и завладеть его вниманием.

В первый день мы просто-напросто выставили имеющуюся у нас выпечку на столике, установленном около оживленной пешеходной дорожки. И хотя цена была вполне доступной, мы почти ничего не продали. И вообще, нас мало кто заметил.

Обсуждая неудачу, мы решили организовать для привлечения покупателей приманку — лаконичное, но информативное сообщение, благодаря которому на нас обратят внимание. Над созданием приманки, которая должна быть содержательной, но в то же время лаконичной (чтобы не утомить спешащих прохожих), нам пришлось поломать головы. В итоге мы решили провести эксперимент и сравнить несколько различных приманок. Во всех ситуациях один из экспериментаторов — привлекательная, хорошо одетая девушка — стоял перед нашим столиком и приветливо обращался к прохожим с просьбой купить наше печенье. В ходе эксперимента мы несколько раз изменили форму ее обращения.

Вначале наша продавщица была предельно лаконичной. Обращаясь к прохожим, она просто спрашивала: “Не хотите ли купить наше печенье?” (эта фраза была для нас эталонной). Как и ожидалось, такая тактика оказалась не намного результативнее, чем когда мы пассивно сидели за своим столиком: купить печенье согласились всего двое из 30 прохожих.

В следующем сценарии продавщица отмечала, что все заработанные нами деньги будут переданы в фонд “Поверелло Хауз”. Нам было известно, что это благотворительное общество пользовалось в округе уважением [32]. Итак, во второй части эксперимента девушка, обращавшаяся к прохожим, добавляла вторую фразу: “Не хотите ли купить наше печенье? Это на доброе дело, для “Поверелло Хауз”. В этом случае печенье купили около половины потенциальных покупателей (14 человек из 30). Для таких сложных обстоятельств нам удалось добиться чрезвычайно высокого уровня продаж. Казалось, что чудеса творит одно лишь упоминание о “Поверелло Хауз”.

А было ли это так на самом деле? Мы заметили, что многие покупатели подходили к нашему столику, прежде чем продавщица успевала произнести заветные слова: “Поверелло Хауз”. Для проверки своего предположения, к следующей группе прохожих мы обратились теми же словами, но с одним исключением — не упомянули названия организации: “Не хотите ли купить наше печенье? Это на доброе дело”. Эта тактика оказалась чуть менее эффективной (но разница была незначительной): выпечку купили 12 из 30 прохожих [33].

Наконец, мы заподозрили, что, коль люди отключают свое внимание, услышав слова “доброе дело”, им должно быть абсолютно неважно, для какой организации мы собираем средства. Чтобы расставить все точки над “i”, мы провели еще один эксперимент. Теперь продавщица упоминала название несуществующего общества: “Не хотите ли купить наше печенье? Это на доброе дело, для “Левин Хауз”. Как и следовало ожидать, вымышленное название, перед которым употреблялось словосочетание “доброе дело”, почти с такой же эффективностью воздействовало на людей, как и всеми уважаемое “Поверелло”: печенье купили 11 из 30 прохожих.

Очевидно, что ключом для привлечения внимания покупателей служила фраза “на доброе дело”. Эти слова действовали как сигнальный стимул, мгновенно включающий внимание людей (взывая к их милосердию). С другой стороны, из-за этих слов люди переставали прислушиваться к подробностям. В тот раз, когда мы использовали призыв “на доброе дело” без упоминания названия общества, ни один человек не задал вопрос, на какое такое дело мы собираем деньги. Ни один покупатель в той ситуации, когда мы назвали выдуманную организацию “Левин Хауз”, не поинтересовался, чем она, в сущности, занимается. Никто, ни единый человек [34].

Сработает ли словосочетание “доброе дело” в любых обстоятельствах? Отнюдь. Ключевым моментом в нашем эксперименте был надежный социальный контекст. Впоследствии, в сходном исследовании, мы решили заменить продавца. Теперь к пешеходам подходил двадцатилетний парень. В одном случае он был одет в классическом стиле и выглядел безукоризненно; в другом — на нем были зеркальные солнцезащитные очки, бандана, футболка с логотипом *Harley-Davidson*, и весь его вид, в общем, оставлял желать лучшего. В первом случае фраза “доброе дело” была не менее эффективной, чем в предыдущем исследовании: парню удалось продать в два с половиной раза больше печенья, чем когда он не говорил эти слова. Однако когда проситель был одет так, что походил на преступника, словосочетание “доброе дело” не оказывало на прохожих ровным счетом никакого воздействия: они отказывались покупать печенье независимо от того, каким образом продавец формулировал свою просьбу. Другими словами, в подозрительной ситуации люди менее склонны прибегать к упрощенным умозаключениям. Испытывая же чувство безопасности (как было в случае с прохожими, когда к ним подходила обаятельная, доброжелательная студентка в университетском городке, где вокруг располагались лотки множества некоммерческих

организаций), большинство из них были чрезвычайно рады не выслушивать все подробности помимо простого словосочетания “доброе дело” [35].

Слепое восприятие призывов чрезвычайно распространено. Многие, на первый взгляд, ничем не примечательные слова и термины действуют подобно переключателям, открывающим и закрывающим нашу восприимчивость к поступающей информации. Мы бездумно доверяем статистике, основанной на так называемых *научных* исследованиях или о которой слышим из уст *заслуженных врачей* или *докторов наук*. Рекламистам известно, что слоганы, в которых упоминаются слова *новый, быстрый, легкий, усовершенствованный, теперь, внезапно, удивительный* и *внедрение*, дольше остаются в памяти потребителей, производят на них более сильное впечатление и, следовательно, способны значительно увеличить объемы продаж [36].

Исследование, проведенное Элен Лангер (профессором Гарвардского университета) и ее коллегами, показало, что покупатели могут перейти в магазине на автопилот, услышав простые слова *потому что*. Участниками исследования Лангер стали люди, стоявшие в очереди на ксерокс в библиотеке. В первом случае экспериментатор подходила к людям, стоявшим в начале очереди, и просила об услуге: “Простите. У меня всего пять страниц. Позвольте воспользоваться ксероксом?” Ее просьбу соглашались выполнить 60% людей. Неплохо. Но посмотрите, что было дальше — после того, как исследователи добавили причину этой просьбы: “Извините. У меня всего пять страниц. Позвольте мне воспользоваться ксероксом, потому что я очень спешу?” На этот раз пропустить спешащую женщину вперед согласились почти все участники (94%). Казалось бы, что в этом удивительного? Люди реагировали на разумно сформулированную просьбу с указанием причины... Нет, дело было не в этом. В следующей ситуации экспериментатор указывала новую причину, причем (внимание!) совершенно

бессмысленную: “Извините. У меня всего пять страниц. Позвольте воспользоваться ксероксом, потому что мне нужно сделать несколько копий?” И вновь почти все участники (93%) пропустили ее вперед [37]. Слова *потому что* послужили сигнальным стимулом. Ситуация сделала все остальное.

“Горячие клавиши” (или побудительные факторы), действенные для индивида, во многом определяются его принадлежностью к той или иной культуре. Допустим, вы работаете тренером и стремитесь воодушевить членов вверенной вам команды, заставить их выложиться “на все сто”, играть до победного конца, на пределе своих возможностей. Как добиться того, чтобы ваша речь в раздевалке, перед решающим матчем, произвела как можно более сильное впечатление на игроков? Здесь нет и не может быть однозначного решения. Все зависит от того, как воспитывали этих людей, в какой среде они росли.

В разговоре с игроками-южанами тренеру следует обратиться к их чувству чести. С северянами такой подход, скорее всего, окажется малоэффективным. К такому выводу пришли социальные психологи Дов Коэн, Ричард Нисбетт и их коллеги в результате проведения эксперимента. Суть исследования заключалась в том, что на ничего не подозревающих студентов — жителей Севера и Юга, проходивших по коридору, “случайно” наскокивали и грубо обзывали помощники организаторов исследования. 85% южан реагировали на провокаторов естественным для них образом — разозлившись или даже намереваясь дать сдачи. Но всего лишь 35% северян, казалось, серьезно отнеслись к этому инциденту. Большинство из них просто сильно удивились, услышав подобное оскорбление. Узвленная гордость южан некоторое время не могла успокоиться. В следующем эксперименте (в ходе игры с подростками) они были почти в два раза агрессивнее северян. Даже психологические реакции

представителей этих двух региональных групп были различны. Анализ слюны показал, что южане бурно реагировали на столкновения, и уровень гормонов тестостерона и кортизола повышался. Тестостерон имеет отношение к агрессии и соперничеству, а кортизол — к стрессу и возбуждению. У северян ничего подобного не происходило [38].

Когда участников исследования попросили указать мотивы своего поведения, ни та, ни другая группа мужчин, как отметил Дов Коэн, не смогли предоставить внятных объяснений.

“Они выражались сбивчиво и многословно, на ходу сочиняя причины, согласно которым они поступали именно так; почему было нужно или, наоборот, не нужно вести себя грубо. После ряда наводящих вопросов становилось очевидным, что у большинства невольных участников исследования был лишь один ответ: *просто потому что*. Их действия “запускались” непосредственно той ситуацией, в которой они оказались. Здесь не было размышлений, а лишь следование определенному культурному сценарию. Все попытки заставить их глубже проанализировать случившееся оказались бессмысленными” [39].

В ходе исследований южане одобряли яркость реакций и непосредственность поведения не чаще, чем северяне. Но, как ни крути, чувство собственного достоинства является их “горячей клавишей”. Как сформулировал это один социолог, выросший на Юге: “Как слова “блаженная уверенность”, техника флюгера или убежденность в том, что бамяя съедобна, подобный стиль поведения усваивается без особых рассуждений...” [40]

Подобные культурные сценарии активизируются и реализуются настолько спонтанно, что практически неотличимы от инстинктивных фиксированных последовательностей действий из мира животных. Но в то время как “программы” поведения животных обусловлены генетически, модели



поведения у людей формируются под воздействием культурного и социального окружения. Это многоплановый процесс. Женщины-южанки, например, прививают чувство собственного достоинства своим сыновьям: исследования свидетельствуют, что они намного чаще, чем северянки, поощряют применение отпрысками силы по отношению к обидчикам. Кстати, это различие между южанками и северянками гораздо более ощутимое, чем между мужчинами с Юга и Севера. Средства массовой информации также вносят свой вклад в формирование индивидуальности человека. В ходе одного исследования журналистам из разных регионов страны предоставили факты для написания истории о человеке, который ранил соседа, неоднократно наносившего ему оскорбления. Южные обозреватели, в отличие от коллег с Севера, красочно описывали само нападение, сделав акцент на том, что инцидент был спровоцирован самой жертвой, а также отметив отсутствие отягчающих обстоятельств и высказав больше сочувствия к преступнику. Лояльностью к преступникам, действовавшим в порыве праведного гнева и защищавшим оскорбленное достоинство, пронизана даже судебная система в некоторых южных штатах. Так, до 1960–1970-х годов законодательство штатов Джорджия и Техас оправдывало преступника, обвиняемого в убийстве жены и ее любовника, которых он застал в постели. Согласно таким законам, в определенных обстоятельствах убийство является неизбежной, автоматической реакцией [41]. Следуя этой логике, наказывать преступника, защищающего свою честь, — это все равно, что судить самца колюшки за нападение на рыбу с красным брюшком, вторгнувшуюся на его территорию.

В любом случае, когда поведение человека определяется культурными нормами, возрастает его подверженность манипуляциям. Эта опасность имеет двойственный характер. Во-первых, культурные нормы сами по себе обладают огромным воздействием, которое реализуется с помощью

мощных психологических сил: стыда, чувства вины и неприятия. Вследствие этого пренебрежение такими нормами могут позволить себе только экстраординарные личности.

Во-вторых, осознать обусловленность своего поведения культурным воздействием практически невозможно. Одной из определяющих характеристик этих сил является их незаметность для причастных к ним людей. Чем скорее и легче усваивается та или иная “программа” поведения, тем чаще она становится интегральной частью личности, воспринимается человеком как нечто само собой разумеющееся.

Итак, наши реакции, обусловленные влиянием культуры, носят неосознанный и автоматический характер.

Рекламисты находятся в вечном поиске “горячих клавиш”. Прекрасно осознавая, что головы рядовых потребителей буквально забиты всевозможными сценариями, свою задачу они видят в том, чтобы привести в действие нужный. “Независимо от того, по одиночке или вместе с другими, потребители играют свои собственные роли в драме жизни, — отмечают писатели на темы бизнеса Роберт Сэтл и Памела Алрек. — Сценарий пишет общество, какое-то авторитетное лицо может быть режиссером, окружающая среда является сценой, текущая ситуация — декорациями, другие люди — актерами второго плана, наблюдатели и случайные свидетели происходящего становятся зрителями, одежда — костюмами, а каждый потребитель — специально приглашенной звездой. Потребительские товары — реквизит” [42].

Реклама немислима без призывов, запоминающихся названий торговых марок и привлекательных образов. Порой рекламодатели придают меньше значения улучшению качества своей продукции, чем тому, чтобы представить социальные образы, с которыми у потребителей будет ассоциироваться их товар. Попались на этот крючок? Товар становится реквизитом в *вашем* спектакле. Рассмотрим следующие примеры.

Хотите войти в образ настоящего мужчины? Когда более 70 лет назад компания *Philip Morris* начала продавать сигареты Marlboro, они позиционировались как женские сигареты. При этом использовались соответствующие детали. Название Marlboro было напечатано на пачках тонким (“изящным”) шрифтом. У сигарет был красивый красный фильтр, скрывающий следы помады курильщицы, а слоган гласил: “Фильтры вишневые под ваши губки пунцовые”. Впоследствии, в 1955 году, представители *Philip Morris* решили обратиться к мужской половине потребителей — заядлым курильщикам. Название сигарет осталось прежним, но дизайн упаковки был полностью изменен и превратился в яркую красно-белую пачку с угловатыми, остроконечными формами, которая предохраняет сигареты от сминания. Именно так началась история Мужчины Мальборо. (Отраслевое издание *Advertising Age* назвало этого крутого парня рекламным образом №1 в XX веке.)

Не желаете ли поучаствовать в спасении мира? Соса Cola создана для людей, которых волнует будущее человечества. Откуда такая информация? Ее сообщила нам сама компания. Образ Coke начал формироваться вместе со знаменитой кампанией *Hands Across America Campaign*, которая проводилась в конце 1980-х годов. В одном типичном рекламном ролике мы видим дедушку и его внука-мальша, они смотрят домашнее видео на огромном экране. Старик поясняет, что они смотрят хронику событий, происходивших в тот великий день 1986 года, когда *Hands Across America* удалось собрать “достаточно денег, чтобы помочь голодным и бездомным людям”. “А правда, что люди когда-то голодали?” — спрашивает ребенок. Его дедушка печально отвечает: “Когда-то”.

Не слишком ли мелко ограничивать альтруизм границами США? Не стоит об этом беспокоиться. Через несколько лет, уже в 1990-х годах, корпорация возвестила о новой грандиозной версии своей знаменитой рекламы 1971 года,

в которой сотни подростков, одетых в национальные костюмы, на вершине итальянского холма распевали: “Хочу купить миру одну колу”. Голос солистки хора звучал еще убедительнее: “Хочу купить миру дом и наполнить его любовью” [43]. В тот же период вниманию любителей Pepsi предлагалась реклама с участием Тины Тернер, Дэвида Боуи и Мадонны.

Хотите насладиться ощущением, что вы хорошая мать и жена? Когда корпорация *Nestle* впервые в мире начала производить растворимый кофе, рекламисты сделали акцент на невысокой стоимости новинки и на возможности сэкономить время и получить напиток не хуже, чем натуральный кофе. Но объемы продаж долгое время оставались ничтожными. После этого компания провела опрос среди разных групп женщин (в то время они были основными покупателями продуктов питания), чтобы определить причины их прохладного отношения к растворимому кофе от компании *Nestle*. Оказалось, что все дело в распространенном стереотипе, будто хорошей хозяйке не пристало готовить своему мужу дешевый кофе. После этого *Nestle* запустила новую рекламную кампанию. Рекламные ролики изображали счастливых домохозяек, которые, сияя от счастья, занимались приготовлением пищи и одновременно разговаривали со своими мужьями и детьми. Сообщение корпорации сводилось к следующему: женщины, сделавшие выбор в пользу Nescafe, получили возможность меньше стоять у плиты и уделять больше времени своим близким. Объемы продаж заметно возросли, и индустрия растворимого кофе получила законное право на существование.

(*Nestle* — это та компания, которая позже отправляла большими партиями “бесплатные пробники” молочной смеси — заменителя материнского молока для новорожденных в больницы стран третьего мира. Количество смесей в “пробниках” было ровно столько, чтобы у матери нарушилась выработка собственного молока и она оказалась

вынуждена покупать детское питание *Nestle*. К сожалению, использование для приготовления смеси загрязненной воды (а в таких странах это неизбежно) может приводить к заболеванию и даже смерти младенцев. По данным ЮНИСЕФ, от неправильного искусственного вскармливания ежедневно гибнут около четырех тысяч младенцев. Мировой бойкот вынудил компанию *Nestle* согласиться изменить маркетинговую политику, но позже международные группы наблюдателей установили, что компания продолжала переправлять бесплатное детское питание не меньшими, если не большими партиями в некоторые регионы Восточной Африки. Поразительный цинизм — это та корпорация, которая советовала женщинам, какой следует покупать кофе, чтобы доказать любовь к близким!)

Реклама может быть ориентирована на различные социальные роли — в зависимости от продвигаемых товаров. Цель заключается в том, чтобы завоевать определенный сегмент рынка, или, иными словами, найти нишу для сбыта товара. Приведем пример с джинсами. Вам по душе имидж честного, простого парня, истинного ковбоя? Тогда вам следует приобрести *Wranglers*. Джинсы этой фирмы особенно популярны на западе США, а реклама пестрит изображениями благородных ковбоев и красивых лошадей. А может, вы без ума от городской жизни и считаете себя знатоком джазовой музыки? Как свидетельствует рекламная кампания *Levi's*, проходившая под ритмы блюза, эти джинсы созданы специально для вас! В рекламных роликах и изображениях корпорации *501* участвуют чернокожие исполнители блюза, рэпа, гитаристы и уличные музыканты. Нередки сюжеты, в которых один парень прогуливается с двумя девчонками или, наоборот, две девушки обнимают одного парня, и почти всегда эти “герои” шатаются без дела по городским улицам. Все в рекламе говорит о несерьезности — именно о том, каким вы будете, надев на себя джинсы фирмы *501*. (В рекламе джинсов фирмы *Levi's Dockers*, ориентирующейся

на более серьезных покупателей высокого уровня достатка, почти не бывает афроамериканцев.) Но, послушайте, леди, может, вы думаете о чем-то более дерзком? Взгляните на эту молоденькую красотку в джинсах Guess? Вот она сидит перед итальянским кафе в окружении холеных мужчин в шелковых костюмах, которые на вид годятся ей в отцы. Ворот блузы немного приоткрыт, девушка чувственна и чуть непочтительна, похоже, она готова рисковать... Легко ли вам, ежедневно испытывающим на себе воздействие рекламы, забыть обо всех этих *Wrangler*, *Levi's* и *Guess*? А ведь все они продают одни и те же джинсы. Отличий не так уж много [44]. Да, в спектакле товары всегда остаются всего лишь реквизитом.

Не так давно потребители не доверяли рекламе, построенной на описании "технических характеристик" товара, на предоставлении его "точной формулы". Однако сегодня точность изложения фактической информации никого не заботит — по той простой причине, что фактов-то как раз там и нет. Современные рекламисты почти не используют подробных описаний рекламируемой продукции. Потребителям предлагают не столько особую одежду или еду, сколько новые образы и личности. Это своего рода театр. "Философия рекламы, — отмечает известный маркетолог Уильям Фезер, — строится на старом представлении о том, что в каждом человеке уживаются две личности — та, кем он есть, и та, кем он хочет быть" [45].

Как подчеркивалось выше, в разных культурах действуют разные "горячие клавиши". В индивидуалистических культурах, предполагающих приоритетную ценность отдельно взятой личности (например, США и большинство стран Западной Европы), в рекламе культивируется образ независимости и оригинальности. Вот ряд примеров: "Искусство уникальности" (часы Cartier); "Пришло время высказать свое мнение" (каша Chex); "У него во всем свой собственный

стиль” (реклама одеколona). В этих типах культур даже общественные организации для популяризации своей деятельности прибегают к индивидуалистическим образам. Например, недавно руководство Вооруженных Силах США заключило контракт с рекламным агентством *Leo Burnett*, клиентами которого были корпорации *McDonald’s*, *Walt Disney* и *Coca Cola*. Целью рекламной кампании была популяризация службы в армии — уж очень неутешительными были показатели привлечения молодежи на военную службу. Вместо того чтобы сделать акцент на традиционных ценностях вооруженных сил, таких как командный дух и сплоченность воинов, в новой кампании армию представили как организацию, которая создает все условия для самореализации личности. В одном из роликов армейский капрал, глядя в камеру, с неподдельной искренностью обращается к зрителям: “Я первым скажу вам, что мощь Вооруженных Сил США — не в числе, а в таких, как я. Я — армия”. Но голова у него обрита...

Однако эта стратегия окажется бессмысленной в коллективистских культурах, предполагающих ориентацию каждого индивида на сообщество — это в основном большая часть Азии и страны третьего мира. Представьте, как будет реализована рекламная формула корпорации *Apple* “Думай по-своему” в такой стране, как Япония, где основная формула воспитания детей звучит так: “Торчащий гвоздь нужно забить”. Представители коллективистской культуры воспримут образ одиночки, крайне негативно. У него нет своих корней, любящей семьи? И друзей тоже нет? К какому же сообществу он принадлежит? Такая реклама не нажмет на нужную “горячую клавишу” и, соответственно, не обеспечит хорошие объемы продаж. В исследовании, проведенном профессором бизнеса Шарон Шавритт и ее коллегами, было установлено, что реклама, предназначенная для демонстрации представителям коллективистских культур, должна использовать образ сплоченности и единства

(“Замечательно, что ты хочешь поделиться этим с другими” — *Hermesetas*, Португалия); демонстрацию отношений, построенных на зависимости друг от друга (“Процветаем вместе” — *Chiyoda Bank*, Португалия), а также стремление не выделяться из толпы (“Гармония — сущность передового духа *Samsung*”) [47].

Существуют и субкультурные различия, характерные для разных стран и этнических групп, даже если при этом люди говорят на одном языке. В статье, опубликованной в *Business Week*, автор отмечает: “В то время как в Соединенных Штатах Америки смелые, уверенные в себе и презирующие всякие условности молодые люди в джинсах фирмы *Levi’s* под названием 501 Blues — популярные герои телевизионных рекламных роликов, как магнит, привлекали молодых покупателей, их создатели не подумали о латиноамериканских покупателях *Levi’s*. “Почему этот парень в одиночестве бредет по улице? — недоуменно спрашивали они. — Он, должно быть, страдает?”

Имеет значение и количество людей в кадре. Рекламист, ориентирующийся на традиционную белую американскую аудиторию, может воззвать к чувству семейной гармонии и показать смеющихся отца, мать и двоих детей, которые сидят за обеденным столом. Но переселенцам из Индии или Мексики не понравится отсутствие бабушек, дедушек и другой многочисленной родни.

Различия в восприятии рекламы бывают обусловлены не только принадлежностью к этническим группам. Так, маркетологам известно, что гомосексуалисты и лесбиянки потребляют в среднем значительно больше алкоголя, чем люди с традиционной сексуальной ориентацией. (То же характерно для любых других представителей меньшинств.) Это обстоятельство делает их потенциально выгодной мишенью для компаний — производителей алкогольных напитков. Однако образы мачо в рекламе пива и ликеров вряд ли будут импонировать гомосексуалисту, поэтому



разрабатываются специальные кампании и для таких групп потребителей. Например, в рекламе виски Johnnie Walker Red Scotch использовался слоган: “Наконец-то это не стиль жизни — это сама жизнь”. Разумеется, рекламу напечатали только в специальных изданиях для гомосексуалистов. В рекламе ликера Bailey, рассчитанной на лесбиянок, показали две женские кофейные чашки и разместили следующий текст: “Выпускаемые нами чашки продаются по всей стране, но только на Гавайях их считают парой”. (Упоминание Гавайев — тонкий намек на то, что это первый штат, в котором попытались легализовать однополые браки [49].)

Демографические различия могут оказаться не менее существенными. У женщин есть свои “горячие клавиши”. Богатые отличаются от бедных, а подростки — от взрослых. Маркетологи тщательно изучают эти различия и собирают данные, чтобы использовать их для повышения эффективности рекламы. Они, к примеру, разрабатывают “геодемографические” классификации регионов, городов, районов и даже отдельных кварталов, распределяя свою целевую аудиторию по возрастным, половым, расовым, этническим признакам, уровню образования, принадлежности к социальным классам и многим другим характеристикам.

В некоторых случаях “горячая клавиша” может оставаться таковой, но производить эффект, противоположный ожидаемому. Моя коллега Констанция Джонс приводит пример того, что происходит, если продавец невнимателен к потребностям покупателя.

“Однажды я оказалась свидетельницей того, как в комиссионном магазине покупательница выбирала свадебное платье. Девушка заметила: “Эти забавные старомодные платья мне очень нравятся. Ведь я люблю оригинальничать. Пожалуй, это именно то, что я искала”. Продавщица ответила: “О да, эти платья очень популярны. Их покупают все чаще”. Покупательница заметно поскущела и спустя несколько минут ушла из магазина ни с чем”.

(История, рассказанная Джонс, навевает мне воспоминания о заголовке в газете *Herald-Tribune*: “Неверующие собираются, чтобы поделиться своими верованиями”.)

Маркетологам важно получить психографический “портрет” потребителя. Самой распространенной техникой является “Модель ценностей и стилей жизни” (*Values and Lifestyles model VALS2*), с помощью которой ученые изучают интересы, взгляды, мотивы действий (к примеру, ориентация на принципы, статус или внешнее воздействие) и покупательскую способность потребителей [50]. Потенциальных покупателей делят на группы по стилю жизни: достигшие успеха, добивающиеся чего-то, стремящиеся к чему-то, переживающие те или иные чувства и т.д. Имея в руках психографические профили, рекламисты разрабатывают такие стратегии, которые полностью соответствуют складу ума представителей целевой аудитории.

Но в отличие от животных мы обладаем способностью определять, каким призывам подчиняться, а какие отвергнуть; что из предложений незнакомых людей соответствует нашим интересам, а что — противоречит; а также выбирать способ поведения, а не совершать фиксированную последовательность действий. Однако для того чтобы реализовать все это на практике, вам следует провести подробный самоанализ, определить свои уязвимые места и “горячие клавиши” и сформировать внутреннюю готовность быть выше всех прочно укоренившихся реакций, которые часто “естественны” и “нормальны”, как воздух, которым мы дышим. Проявляйте бдительность, заметив признаки применения техник, которыми может воспользоваться искусный профессионал, чтобы заставить вас действовать в своих интересах.

Как однажды сказал Руб Голдберг<sup>4</sup>, иногда лучше всего “выбирать трудный способ выполнения работы”.

<sup>4</sup> Руби Голдберг (1883–1970) — инженер и мультипликатор, автор комиксов, рассказывающих, как сделать простые вещи излишне сложными. Лауреат Пулитцеровской премии. — *Примеч. ред.*