

Гарри Беквит

БЕЗ РАЗДУМИЙ

Скрытые силы,
заставляющие
нас покупать



“ Мы воспринимаем мир органами чувств, в частности глазами. С ранних лет нам внушают, что красивое — это хорошо и полезно. Пятна, острые углы и блеклость сигнализируют об опасности, а гладкая поверхность вреда не причинит. Дизайн облегчает нам муки выбора, который мы вынуждены делать постоянно.

”



альпина
ПАБЛИШЕР

бизнес

Гарри Беквит

**Без раздумий: Скрытые силы,
заставляющие нас покупать**

«Альпина Диджитал»

2011

Беквит Г.

Без раздумий: Скрытые силы, заставляющие нас покупать /
Г. Беквит — «Альпина Диджитал», 2011

ISBN 978-5-9614-5098-9

О нас и о том, что движет нашим неосознанным выбором. Как правило, решение о покупке мы принимаем на уровне ощущений, иногда за считанные секунды, а потом логически подгоняем обоснование под принятое решение. Часто даже дорогие вещи мы покупаем, руководствуясь эмоциями, а не трезвым расчетом. Отвечая на множество неожиданных вопросов, книга помогает понять, как мастера маркетинга умело управляют нашим выбором.

ISBN 978-5-9614-5098-9

© Беквит Г., 2011
© Альпина Диджитал, 2011

Содержание

Вступление	7
Неосознанный выбор: Парадокс Коби Брайанта	8
Мотивы и их источники	12
I. Наше детство	12
1. Любовь к игре	12
2. Любовь к сюрпризам	16
Конец ознакомительного фрагмента.	20

Гарри Беквит
Без раздумий: Скрытые силы,
заставляющие нас покупать

Без раздумий

*Скрытые силы,
заставляющие нас покупать*

ГАРРИ БЕКВИТ

Перевод с английского

2-е издание



альпина
ПАБЛИШЕР

Москва
2017

Переводчик *М. Десятова*
Редактор *Н. Нарциссова*
Руководитель проекта *А. Половникова*
Корректор *Е. Аксенова*
Компьютерная верстка *А. Фоминов*

Дизайн обложки *Design Depot*
Иллюстрация *А. Изотов*

© Harry Beckwith, 2011

© Издание на русском языке, перевод, оформление. ООО «Альпина Паблишер», 2017

Все права защищены. Произведение предназначено исключительно для частного использования. Никакая часть электронного экземпляра данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, для публичного или коллективного использования без письменного разрешения владельца авторских прав. За нарушение авторских прав законодательством предусмотрена выплата компенсации правообладателя в размере до 5 млн. рублей (ст. 49 ЗОАП), а также уголовная ответственность в виде лишения свободы на срок до 6 лет (ст. 146 УК РФ).

* * *

Посвящается Гарри, Уиллу, Коулу и Куперу

Вступление

Здравствуйте! Давайте поговорим о самом удивительном явлении на этой планете – о нас. О нас и о том, что движет нашим неосознанным выбором. Механизмы и мотивы такого выбора можно искать в самых разных областях. Мы обратимся к трем из них: к детству, культуре и к особенностям нашего зрения – и рассмотрим десятки неожиданных примеров. Мы поговорим о рождении iPhone и смерти секс-символа, о падении шоу Мэри Тайлер Мур и взлете Nintendo Wii, о росте Джорджа Клуни и Реджиса Филбина и о длине заголовков современных бестселлеров. Мы увидим, как мастера маркетинга, используя определенные механизмы, умело управляют нашим выбором – будь то выбор отбеливателя или стоматолога.

С примеров мы и начнем. С самого необычного примера – парадоксального случая с Коби Брайантом.

Неосознанный выбор: Парадокс Коби Брайанта

В феврале 2009 года журнал *Sports Illustrated* обратился к игрокам Национальной баскетбольной ассоциации с вопросом, на который заранее знал ответ: «Когда исход игры зависит от одного-единственного мяча, кому бы вы отдали решающий бросок?»

Для любого баскетбольного болельщика было очевидно: конечно, Коби Брайанту – доблестному ветерану и звездному атакующему защитнику прославленной команды «Лос-Анджелес лэйкерс». Однако попадание получилось не стопроцентным: среди игроков Брайанта выбрали лишь 76 человек из 100. Второе место поделили Чонси Биллапс из «Денвер наггетс», Пол Пирс из «Бостон селтикс» и Леброн Джеймс из «Кливленд кавальерс» – каждому из них досталось по 3 % голосов.

Болельщики, равно как и коллеги Брайанта по НБА, из года в год смотрят по спортивному каналу нарезку из матчей и раз за разом наблюдают, как Брайант забрасывает в корзину победные мячи. В «провальный», как говорят болельщики, момент по каменному лицу Брайанта сразу видно, что на его пути лучше не становиться. Неудивительно, что и болельщики, и игроки говорят о нем: «Коби – настоящий мужик!»

Поэтому в результате опроса никто не сомневался. Коби получил в 25 раз больше голосов, чем каждый из разделивших второе место. Загвоздка лишь в том, что выбор оказался в корне неверным.

Подтверждение можно найти на сайте <http://82games.com/>, где с сезона 2003–2004 годов отслеживаются все решающие броски. Согласно нехитрым подсчетам, в период с сезона 2003–2004 до проведения опроса *Sports Illustrated* Брайант забросил 14 решающих мячей. Цифра довольно внушительная – более двух бросков за сезон, однако не рекордная. Есть еще трое, которым удалось забросить и больше, – например, Джеймсу, который выдал 17.

Однако ошибка выбора не в том, что на счету Коби не так уж много мячей. Забросить-то он их забросил. Но, как выяснилось, промахивается он куда виртуознее, чем забрасывает. На его счету 42 промаха, а это 75 % всех его решающих бросков!

Для наглядности сравните результативность бросков Брайанта с результативностью Кармело Энтони – форварда-невелички ростом 2 метра из «Денвер наггетс». Коби Брайант в переломные моменты выглядит как зверь. А Энтони как зверь играет. В сезоне 2008–2009 у него было 56,5 % попаданий, сделанных в решающие моменты – в последние пять минут матча или в дополнительное время, когда перевес составляет не более пяти очков, – а у Брайанта лишь 45,7 %.

По трехочковым у Энтони результативность еще выше – 58,5 % против 40 % у Брайанта. А как у Энтони обстоят дела с попаданиями на последних 24 секундах? Кармело и тут делает Брайанта одной левой: у него 48,1 %, а у Коби почти в два раза меньше – 25 %.

Вопреки всем сложившимся у игроков НБА представлениям, Коби Брайант на деле далек от того кудесника, каким он выглядит на экране. По результативности в решающие моменты он уступает даже среднему игроку: показатели в НБА для решающих мячей составляют в среднем 29,8 %. Если бы он дотягивал хотя бы до среднего уровня, на счету «Лейкерс» были бы две дополнительные победы. А обладая Коби точностью попаданий Энтони в решающие минуты, он принес бы «Лейкерс» целых 23 дополнительные победы – около трех в год.

Получается, что в результате опроса игроки сделали наихудший выбор? На момент опроса несколько игроков НБА уже совершили как минимум половину решающих бросков за сезон, а Трэвис Аутло из «Портленд трейл блейзерс» – целых шесть из семи.

Интересно, можно ли было ошибиться в выборе еще сильнее?

Да, можно.

Можно было выбрать игрока, у которого на 37 решающих бросков приходится лишь шесть попаданий. Жалкие 16,2 %, худший результат в лиге. Он уж точно последний из баскетболистов НБА, кому доверили бы вытягивать игру. Не выбирайте его ни в коем случае, ни за что и никогда. Отдайте мяч кому-нибудь другому. Если некому – попытайтесь забросить сами.

Кто же этот неудачник? Оказывается, Чонси Биллапс – тот самый, что идет в опросе вторым после Коби Брайанта.

Как же вышло, что баскетболисты НБА, играющие от зари до зари, проводящие по 82 регулярные встречи в сезон и плюс к этому плей-оффы, несмотря на весь свой гигантский опыт, так позорно ошиблись в выборе? Ответ очевиден. Игроки – такие же люди, как мы с вами.

Мы легко усваиваем механизмы быстрого принятия решений – психологи называют их эвристикой. Усваиваем и используем по необходимости, ведь нам некогда раздумывать над каждым случаем. А одним из самых распространенных механизмов является стереотипность мышления: чем старше, тем умнее; бухгалтеры – хорошие аналитики; крупные животные неповоротливы... Игроки НБА пошли проторенным путем: они отвечали не задумываясь.

Давайте разберемся, как именно это происходит.

Вспомним еще раз характеристику, данную Брайанту в самом начале: доблестный ветеран и звездный атакующий защитник из прославленной команды «Лос-Анджелес лэйкерс». Годы оглушительного успеха (по числу выигранных чемпионатов НБА их опережает только «Бостон селтикс»), выигрышное положение на втором по величине секторе рынка СМИ – понятно, что «Лейкерс» мелькает на телеэкранах куда чаще, чем любая другая команда. Телепродюсеры прекрасно понимают, что ни у Кармело Энтони в Денвере, ни у Аутло в Портленде не наберется достаточной зрительской аудитории, поэтому нет смысла отдавать им эфирное время. Другое дело – Нью-Йорк, Чикаго и Лос-Анджелес. Поэтому на одно появление по федеральному каналу «Наггетс», где играет Энтони, приходится пять появлений «Лейкерс», где играет Брайант.

В результате Брайант оказывается самым примелькавшимся из профессиональных баскетболистов, самым узнаваемым. А мы, люди, как будет видно из многочисленных дальнейших примеров, склонны выбирать прежде всего знакомое, привычное.

Немало способствует узнаванию и то, что Коби – ветеран. На момент опроса Брайант играл в НБА уже 13-й сезон – он пришел в ассоциацию в 1996 году, сразу после средней школы. У Энтони и Джеймса к этому времени за плечами было лишь пять с половиной сезонов – желторотики по сравнению с Брайантом. Понятно, у кого узнаваемость выше.

Кроме того, само слово «ветеран» связано у нас с определенными стереотипными представлениями. Мы считаем, что спортсмены-ветераны «крутые», зачастую они «прошли огонь и воду». У ветеранов с годами должна выработаться закалка, позволяющая выдержать напряжение последних минут игры, и какие-то особые приемы, с помощью которых удастся беспроблемно укладывать мяч в корзину. А значит, для решающего броска мы выбираем ветерана – например, Коби Брайанта с 13-летним стажем.

Или с 12-летним. Если не подходит Коби, возьмем Чонси Биллапса – того самого мазилу, которому игроки НБА тоже были готовы доверить решающий бросок.

На этом факторы, обеспечившие выбор в пользу Брайанта, не заканчиваются. В баскетбольной команде пять игроков, и у каждого своя особая роль.

Это, во-первых, центровые – как правило, ростом около 2 м 10 см. Они ловко подбирают непопавшие мячи и укладывают их в корзину с близкого расстояния. В дальних брос-

ках от них толку мало – прежде всего потому, что глупо отрабатывать броски с шести метров, если можно оттачивать умение положить мяч в кольцо прямо из-под корзины.

Значит, центрального мы на решающий бросок не берем. Не его амплуа.

Еще в баскетбольной команде имеются два форварда. Один посильнее и помощнее – тяжелый форвард. Другой помельче и пошустрее – легкий форвард.

Остаются еще двое. Защитники. Первый отвечает за прорывы, атаки, поэтому его называют разыгрывающим защитником.

Итак, мы перебрали четверых игроков, и непохоже, чтобы кто-то из них годился на решающий бросок. Центровые мажут на дальних, крупногабаритным не хватает изящества, малогабаритным – роста, а разыгрывающие обычно проводят атаки, но не могут похвастаться точностью бросков.

К счастью, в команде есть еще один игрок. И его задача заключается как раз в том, чтобы забрасывать, нередко с дальнего края площадки, отвлекая на себя оборону. Это атакующий защитник. Как вы помните или догадались, именно в этом амплуа выступает Коби Брайант.

Кому еще доверить решающий мяч, как не специалисту по дальним броскам? Тем более 12-кратному участнику матчей «всех звезд»? Разумеется, лучшей кандидатуры не найти во всей лиге.

Но среди факторов, обусловивших выбор опрошенных игроков, был и еще один, который влияет на всех нас. Деньги. Мы привыкли связывать цену с качеством – чем выше цена, тем выше должно быть и качество. Зарплата Брайанта в «Лейкерс» за 2009 год составил 23 034 375 долларов – выше (23 329 561 долларов) только у Треиси Макгрейди из «Хьюстон рокетс», но тот на момент проведения опроса уже три месяца не играл из-за травмы.

И наконец, последнее слагаемое успеха Брайанта – его лицо. Оно прекрасно. В ежегодном рейтинге журнала *People* «50 самых красивых людей» Брайант появлялся дважды. Правда, внешность, как мы еще увидим, зачастую бывает обманчива. Но мы склонны приписывать красивым людям ум, порядочность, эмоциональную уравновешенность – то есть красавцы в наших глазах превосходят обладателей заурядной внешности по всем статьям. При прочих равных мы бы предпочли именно красавцу доверить любое дело – будь то презентация, посадка самолета в Миннеаполисе или решающий бросок.

Надо сказать, что многие американцы реагируют на эти объяснения типично американской отговоркой про «ложь, наглую ложь и статистику». Жалкие 25 % попаданий Брайанта в решающие моменты для них не в счет: «Цифрами жонглировать – дело не хитрое. Статистикой можно доказать что угодно».

А вот и нет.

Статистикой можно доказать далеко не все. Нельзя доказать, что 95 километров в час на спидометре безопаснее, чем 60; нельзя доказать, что декабрь в Нью-Йорке теплее, чем август; нельзя доказать, что Коби Брайант – лучшая кандидатура на вытягивание матча решающим броском (разве что выбор делается исключительно между ним и Чонси Биллапсом).

Однако статистика наглядно демонстрирует, что мы ежедневно принимаем бездумные решения так же, как игроки НБА в нашем примере. Почему? Первая причина – стереотипное мышление. А вторая кроется глубоко внутри нас. За последние пять лет мне довелось дважды присутствовать при принятии стратегически важных решений в компаниях из первой сотни рейтинга журнала *Fortune*. В первом случае подбирали исполнителя на масштабный заказ, во втором – искали новый инвестиционный банк. В обоих случаях ответственные за принятие решений постарались собрать всю необходимую информацию, однако почему-то затруднялись вынести окончательный вердикт. Чего-то не хватало. Тогда они нанесли неожиданный визит в офис наиболее вероятного претендента, разведали обстановку изнутри, при-

смотрелись, и по возвращении выбор был сделан. Как они прокомментировали свое решение?

«Показалось, что так будет правильно».

Так оно всегда и бывает. Когда логика не помогает, мы решаем на уровне ощущений, иногда за считанные секунды – а потом подгоняем факты под принятое решение. На какие же именно ощущения мы полагаемся при выборе?

В этой книге, напомню, мы рассмотрим факторы из трех основных областей, влияющих на наши ощущения. Это наше детство, наша американская культура и наши глаза. Вот к ним, этим областям, а также к самым интересным примерам, которые мне удалось накопить, давайте сейчас и обратимся.

Мотивы и их источники

I. Наше детство

1. Любовь к игре

Если еще не видели, обязательно посмотрите. (Гарантирую незабываемое удовольствие: зайдите на <http://www.ted.com>, введите в поиске polar bear и Stuart Brown. Либо взгляните прямо сейчас, либо читайте дальше – я все равно раскрою, в чем секрет.)

В видеоролике, снятом в канадской провинции Манитоба, мы видим белого медведя, который приближается к хаски. Судя по свирепому взгляду хищника, из собаки сейчас получится неплохая закуска. Однако поза и движения хаски намекают на альтернативный исход: собака припадает на передние лапы и виляет хвостом, посылая понятный любому другому псу сигнал: «Поиграем?»

Медведь поднимается во весь рост и... принимает игру хаски. Мы видим неповторимый балет в исполнении удивительной пары танцоров. Медведь и собака тычут друг друга носами и возятся в снегу, как мать с детенышем: они играют. Один из самых трогательных кадров, где в полуприкрытых глазах медведя читается блаженство, напоминает, что нам дарит игра – радость.

Доктор Стюарт Браун, представивший эти кадры в мае 2008 года на конференции по дизайну, проходившей в Арт-центре города Пасадена (Калифорния), разделяет мнение ученых, которые считают, что животные – и человек в том числе – запрограммированы на игру. Игра нужна нам для гармоничного развития. Человек, лишенный возможности играть, часто вырастает в асоциальную личность, а крыса, лишенная игры, – погибает.

Щенкам и собакам, медвежатам и медведям, детям и взрослым – нам никуда не деться от игры.

Много лет назад это открытие привело историка Йохана Хейзингу к выводу, что человеческий род пора переименовать из homo sapiens – «человека разумного» в homo ludens – «человека играющего».

Наши предприниматели очень часто об этом забывают. Мы для них вроде белых медведей – суровые, хищные, жадные. Но, как покажут дальнейшие главы, самые проникательные из современных маркетологов видят нас такими, какие мы есть: медведями и хаски, увлеченными игрой.

Делу – время, потехе – тоже

Попробуйте в течение дня понаблюдать за окружающими.

Перед работой большинство мужчин читают новости об играх – изучают спортивный раздел в газете. (Те, кто помоложе, прочитали эти новости еще вчера – в Интернете.) Ближе к ланчу миллионы людей по второму разу проверяют, как там их любимая команда, или обмениваются мнениями с другими болельщиками на форумах.

В обеденный перерыв в офисных коридорах разыгрывается в лицах повтор субботних и воскресных матчей, а судьи посылаются на мыло. Немного погодя, закрыв за собой дверь офиса, сотрудники идут брать билеты на следующие выходные. В случае удачи они не скажут, что билеты «куплены» или «найжены». Нет, билеты «добыты». Игра, охота, победа!

Еще бы. В Америке даже покупка билетов на игру – тоже игра.

И на работе (когда до нее, наконец, доходит дело) мы играем, причем сплошь и рядом. Мы не просто «получаем» клиента, мы его «завоевываем». Или «выуживаем», «закинув удочку».

Спросите любого преуспевающего бизнесмена, что им движет, и он ответит, что уж точно не страсть к деньгам. «Деньги, – будет уверять он нас и напоминать сам себе, – это заработанные очки». Деньги – награда, а работа – матч, игра.

По дороге домой мы останавливаемся у киоска и, решив, что сегодня удача должна нам улыбнуться, покупаем лотерейный билет. Мы покупаем эти билеты в немыслимых количествах. Доходы компаний Target, State Farm Insurance и Microsoft за 2008 год составили около 60 млрд долларов, однако эта внушительная цифра меркнет перед доходом государственных лотерей – 77 млрд долларов. Если объединить эти лотереи в корпорацию, она станет 22-й по величине компанией в Соединенных Штатах и 71-й в мире.

Еще одно всеми любимое занятие – секс. Также сплошная игра. С того самого момента, когда нас впервые начинают посещать флиртовые мысли. Мальчики добиваются сперва до «второй базы», потом до «третьей». Потом, как в американском футболе, когда игрок прорывается в зону защиты, «доходят до конца» или «забивают гол». А с чего обычно все начинается? С *заигрывания*.

Пройдет время, и мы назовем сексуально активного мужчину плейбоем. Опять игра.

Потом, решив остепениться, плейбой женится. Однако зачастую, когда появляются дети, брак дает трещину, наступает кризис семи лет, семейный психолог разводит руками, и все заканчивается разводом. Если при этом в бизнесе у нашего плейбоя все по высшему разряду, он идет искать – и находит – следующую спутницу жизни. Однако это уже не просто жена, это блондинка-с-ногами-от-ушей, награда за достижения. Жена-трофей, жена-приз.

Разумеется, мужчины не думают о сексе круглыми сутками. Но десятки миллионов молодых парней в данный момент еще не вылезли из кровати – кому об этом лучше знать, как не родителям! И когда эти парни не спят (а просыпаются они, дай бог, после обеда), все свободное время они проводят наедине с лучшей подругой – *игровой* приставкой.

Даже бронирование гостиничных номеров и авиабилетов превратилось в игру, которую тут же подхватили ресурсы вроде Priceline. Заходишь и попадаешь на аукцион, где можно выиграть билеты по наиболее выгодной цене. О победе вас оповестят обязательно – не фанфарами, так восклицательными знаками.

Сплошная работа и никаких развлечений? У кого-то так бывает? Мы ведь играем круглые сутки. И лучшие маркетологи, уловив нашу потребность в игре, учитывают это, предлагая свою продукцию, самую разную – от сотовых телефонов до инвестиционных компаний.

Аукцион eBay и прочие игрушки

Вот перед нами телефон, который перевернул рынок мобильных устройств. iPhone от Apple. Пять секунд на изучение экрана. А теперь скажите, вам эти цвета ничего не напоминают?

Ошибиться невозможно, они легко узнаваемы. *Яркие, чистые цвета наших ясельных и детских игрушек.*

На экране iPhone представлены с детства знакомые ярко-зеленый и небесно-голубой – игрушки фирмы Fisher-Price. Красный, желтый и оранжевый – коробки хлопьев Trix, Cheerios и Kix. А сами иконки? Простые и веселые.

Посмотрите, например, как выглядит иконка для текстовых сообщений. Что напоминает? И где вы ее впервые увидели?

Совершенно верно! В комиксах, по которым учились читать. Иконка смс – это то самое текстовое облачко из комиксов. Белое на ярко-зеленом фоне цвета надписи на коробке с хлопьями Trix.

Теперь взгляните, какого цвета символ iPod на экране, а потом сходите на сайт игрушек Fisher-Price. Видите? Жизнерадостный оранжевый со вкладки Babygear (аксессуары для детей). Фиолетовая иконка iTunes и голубая с электронной почтой? Фиолетовая вкладка Shop (магазин) на сайте Fisher-Price и голубая Games and Activities («Игры и занятия»).

Говорят, что мужчин от мальчиков отличает только стоимость игрушек. iPod своими зовущими в детство цветами не просто заявляет, а буквально кричит об этом: «Я игрушка!»

Apple проводит такую политику с самого начала. Он сразу дал понять: я не компьютер, я – яблочко, то самое, с которым вы в детстве пытались подлизаться к учителям.

Производители мороженого Ben & Jerry тоже заигрывают с покупателями, рисуя мультяшные картинки на упаковках и каламбуры с названиями типа Cherry Garcia.

Когда будете в следующий раз проходить мимо Jamba Juice, задержитесь на минутку, обратите внимание на надписи. Мультяшный оранжевый, мультяшный шрифт, знакомые уже цвета игрушек Fisher-Price. Jamba Juice ловит нас на детские воспоминания – все мы в глубине души дети, которым хочется поиграть. Точно так же действует на нас мультяшный логотип лапши со смешным названием Noodles and Company («Лапша и Ко») и пуговицы с забавными надписями на подтяжках и жилетах у официантов TGI Friday's. Еда превращается в забаву.

Mini Cooper подхватывает традицию, введенную фольксвагеновским «жуком»: машина – это игрушка. Виртуозы анимации со студии Pixar тоже подметили это, поэтому их Луиджи из мультфильма «Тачки» – один в один дурашливый братишка «мини-купера». А еще есть целая категория автомобилей, чья притягательность тоже продиктована нашей любовью к играм и спортивным состязаниям. Они так и называются – спортивные.

Желание поиграть умело задействуют маркетологи компании Costco, стратегия которой строится на принципах популярной в 1950-х настольной игры «Охота за сокровищами». Поездка на клубный склад Costco – взрослый аналог игры «Где Уолли?». Ну-ка, отыщите отличное французское бордо по 12 долларов за бутылку! А теперь кашемировый шарф за десять. А что это у нас там, за углом? Costco превращает поход по магазину в игру.

Зайдите на eBay – и увидите кнопку с надписью «Купить сейчас». По идее, истинный охотник за выгодой мимо не пройдет и нажмет обязательно, поскольку кнопка гарантирует относительно невысокую цену. Однако когда в 2007 году Ульрика Мальмендир, экономист из Калифорнийского университета в Беркли, провела исследование среди клиентов eBay, результаты оказались неожиданными. Большинство откровенно игнорировало ценную кнопку. Вместо того чтобы купить сразу и дешевле, они предпочитали поучаствовать в аукционе – и купить дороже. Они не хотели просто получить товар, им нужен был аукцион, азартная игра.

А вот вам «аукцион наоборот» – BoltBus. Если повезет, сможете первым забронировать билеты на 1 марта из Нью-Йорка в Бостон по начальной цене один доллар. Лозунг «Bolt for a Buck» («Поймай доллар») действует не хуже обычной рекламы. И на eBay, и на BoltBus – везде игра.

Yahoo! обещает нам развлечение уже одним своим названием. Мол, я не поисковик, не библиотека, а веселая игрушка, которая заставит вас издать радостный вопль.

Такие же эмоции вызывает Google, и отчасти ему помогает в этом позаимствованная у Yahoo! двойная «о» – тоже родом из детства¹. Помните всякие смешные словечки – kaboom (бум!), boob (сися), kook (чокнутый, ку-ку), boonies (джунгли), goofy (дурачина), doofus

¹ В английском языке двойное «о» звучит как «у». – *Прим. ред.*

(чудик), Goonies («Балбесы», детский сериал), Goofy (диснеевский Гуфи), Kool-Aid («Кул-Эйд», растворимый напиток), Fruit Loops («Фрут Лупс», разноцветные рисовые колечки). А еще мультики Looney Tunes («Луни тьюнс», или «Безумные мелодии»), доктора Сьюза с его Синди-Лу, племянника медведя Йоги – медвежонка Бу-бу, пса Скуби-Ду и, наконец, YouTube, который замыкает этот список совсем не случайно. Тоже сплошное «у-у-у!», сулящее массу развлекательных видеороликов!

Не забудем также про Памелу Скейст-Леви и Гелу Нэш-Тейлор. В 1996 году они запустили линейку женской одежды, название которой *играет* на нашем восприятии секса как *игры* и содержит целых две *игривые* «ю». Это Juicy Couture, знаменитая своими велюровыми штанами с надписью «Juicy» («Вкусняшка») на всю филейную часть.

В 2010 году настал черед BMW поманить нашего внутреннего ребенка. «Веселье пробуждает ребенка в каждом», – уверяет рекламный слоган к спортивного вида автомобилю третьей серии под фотографией седого мужчины в льняных брюках и рубашке поло. Никогда не поздно вспомнить детство, внушают нам авторы. «Мы не дарим машины. Мы дарим радость».

Еще одна область, которая возвращает нас в детство, – кухня. Магазины бытовой техники – например, Williams-Sonoma – сегодня больше похожи на отделы игрушек. С легкой руки Cuisinart и Le Creuset лопатки, венчики, кондитерские кисточки, мороженицы, блендеры и миксеры сверкают всеми цветами радуги. Cuisinart активно использует палитру Fisher-Price с «аймаковскими» названиями цветов: гранат, петрушка, мандарин, лютик и радостный фиолетовый под названием Crush («давленный виноград»). Не отстает от них и Pop Ware (еще одно забавное сочетание), раскрашивающая самую заурядную кухонную утварь в цвета игрушек: ярко-красный, ярко-голубой и лаймово-зеленый. Откидывать спагетти на дуршлаг теперь стало гораздо веселее.

Современные великие маркетологи не перестают задаваться вопросом: добавить элемент игры или не стоит? И если нет, то почему. Возможно, как раз сейчас кто-то из производителей размышляет об этом. Смотрит на свой iPhone и думает: «А что если сделать такую стиральную машинку? Превратим стирку в развлечение».

Мы выбираем игру. Для многих культовым стал фильм о том, как навсегда остаться в детстве, – «Большой Лебовски». Главный герой по прозвищу Чувак (вот оно, опять это «у-у-у!»), отказывается взрослеть и потому завоевывает массу зрительских симпатий. И он, как мы увидим, не одинок.

Пятницы на стадионе «Мэн-Саут» и вечная молодость

Если будете ехать из чикагского аэропорта О'Хара на восток, не пропустите весьма примечательный памятник, увековечивший роль игры в нашей культуре, – футбольное поле команды «Ред Хокс» из школы «Мэн-Саут». «Ред Хокс» регулярно занимает верхние строчки в списке лучших школьных команд штата Иллинойс и является многократным чемпионом штата. А школа «Мэн-Саут» – альма-матер Хиллари Клинтон.

Само футбольное поле наглядно демонстрирует главенствующую роль игры в американской культуре XXI века: в 2008 году оно обошлось в 1,2 млн долларов и оправдывает эту сумму до последнего цента. Выглядит поле впечатляюще: в центре красуется огромный красный ястреб, а в каждой из очковых зон по краям – внушительными красными буквами название школы.

Мы живем в стране, настолько влюбленной в спортивные игры – кто-то сказал бы даже «одержимой играми», – что власти Парк-Риджа, отгрохав школьный стадион за миллион с лишним долларов, могут не опасаться, что непомерные расходы подпортят им следующие выборы.

Однако не только сам стадион и проходящие на нем футбольные матчи подтверждают, что в нас играет детство. Посмотрите на трибуны, обратите внимание, как одеты девушки-болельщицы. «Униформа» Парк-Риджа: узкие синие джинсы, обтягивающие свитера, густо накрашенные глаза и – визитная карточка «Мэн-Саут» – угли всех цветов радуги.

А теперь взгляните еще раз.

Вот мимо прошла симпатичная школьница из «Мэн-Саут». Но если присмотреться, окажется, что морщинок у нее (хоть и умело скрытых косметикой) куда больше, чем положено девочке-подростку. Это не школьница. Это ее мама.

В пятницу вечером в «Мэн-Саут», как и в других американских школах, маму от ее дочери-старшеклассницы по одежде не отличишь. Взрослые подражают детям. Вплоть до диет, чтобы фигура соответствовала, и белых блузок, выглядывающих из-под джемперов. Иногда усилия окупаются – вот, хотя бы один писатель обратил внимание.

Однако это не единственное наблюдение, которое можно сделать, сидя на стадионе октябрьским вечером. Мы все остаемся детьми, мы отчаянно не хотим расставаться с детством, мы покупаем дорогие игрушки, позволяющие нам вернуться в мир игры или напоминающие, как iPhone, о знакомых с младенчества цветах. И одежду выбираем такую, которая позволит нам чувствовать себя, как поет Боб Дилан, родившийся в эпоху послевоенного беби-бума, «вечно молодыми».

2. Любовь к сюрпризам

Музыка, которая нас цепляет

Это чувство возникает, когда Джуди Гарланд делает крохотную паузу на первом «Some... where», исполняя «Где-то за радугой» в «Волшебнике страны Оз».

Большинство чувствует это, впервые слыша As Tears Go By в исполнении «Роллинг стоунз», Superstition Стиви Уандера, Solsbury Hill Питера Габриэля, любую песню Джонни Митчелл, Ким Карнс и Адель, а также бессмертное «памм!» перед началом битловской A Hard Day's Night.

Разумеется, дотошные музыковеды без труда объяснят, что необычного во всем вышеперечисленном – за исключением, пожалуй, последней песни.

Джуди Гарланд на двух нотах Some... where делает перепад в целую октаву. Такое услышишь нечасто, особенно у 12-летней девочки.

В Tears Go By мы никак не ожидаем услышать у тяжелой гитарной группы вроде «роллингов» классический скрипичный – при всем богатстве выбора! – аккомпанемент. (Тот же контраст «роллинги» создают в Under My Thumb, сопровождая довольно жесткий текст нежными переливами джазового виброфона.)

В Superstition эффект неожиданности вызывается необычным сочетанием нот: Уандер играет всю композицию только на черных клавишах. (Не пытайтесь повторить это дома!)

В Solsbury Hill, настроившись сперва на привычный для рока размер 4/4, мы вдруг слышим вместо него 7/4 – в принципе редко встречающийся в музыке. (Единственная рок-композиция помимо этой, где хотя бы на секунду появляется размер 7/4, – часть припева в битловской All You Need Is Love.)

У Джонни Митчелл эффект неожиданности обеспечивается неправильной настройкой гитары – получаются непривычные уху ноты.

Что касается Адель и Ким Карнс, то тут даже без музыкального образования можно понять, откуда берется этот эффект. Их голоса напоминают не столько человеческие, сколько

порождение сил природы. А у Адель в Chasing Pavements к необычному голосу добавляются еще и самые долгие в поп-музыке гласные.

Ну и наконец тот самый «памм!» в A Hard Day's Night – величайшая музыкальная загадка, волнующая умы вот уже 40 лет.

Как «Битлз» это сыграли?

Почти 46 лет музыканты пытались воспроизвести этот звук совместным исполнением на 12-струнном «рикенбекере», как у Джорджа Харрисона, шестиструнной гитаре, как у Леннона, и баса Пола Маккартни. И все мимо, ни у кого не получалось. Тогда в 2010 году за дело взялся математик (мало ли чудачков на свете?). Вместо гитарных грифов он принялся терзать блокнот и ручку, строя сложные вычисления на основе преобразования Фурье. И пришел к выводу, что инструментов было не три, а четыре. За четвертым, скорее всего, сидел работавший с «битлами» композитор Джордж Мартин – и брал на пианино ноту «фа».

Казалось бы, элементарно, однако звук получился настолько неожиданным, что на разгадку его тайны ушло без малого полвека – и то не обошлось без формулы с последовательностью $f(x) e^{-2\prod i x}$.

В классической музыке композитор задает тон произведения так называемой тониной. На протяжении всей мелодии он играет с этой нотой, исполняя ее вариации, но не ее саму – вновь она появляется только в последнем такте. И мы интуитивно пытаемся догадаться, как же мелодия вернется к этой ноте.

Мы наслаждаемся процессом, неожиданными нотами и гармониями, а потом радуемся, когда, разрешаясь, словно загадка, мелодия вдруг возвращается к тонике.

Нам нравится музыка, которая строится на неожиданностях. Если в песне все предсказуемо, мы быстро разочаровываемся. Только эффект неожиданности – в нотах или в тексте – помогает песне проникнуть нам в душу.

Наш мозг падок на сюрпризы. Мы радостно хватали в детстве упаковки Cracker Jack, выискивая «сюрприз в каждой пачке». Подростками мы подсели на фильмы ужасов, которые уже не просто дразнили воображение, а щекотали нервы. Мы любим неожиданные финалы в фильмах и ругаем предсказуемые. Мы жалуемся, когда жизнь превращается в рутину, – хочется чего-то необычного, какой-то встряски.

Мы любим веселиться, а какое веселье без сюрприза? Скучно, когда наперед знаешь, что будет. Все самое приятное – и запоминающееся – в жизни происходит неожиданно.

В начале «Бесславных ублюдков» Квентина Тарантино противостояние героев-американцев зверям-нацистам обыгрывается в классическом ключе – но только в начале.

Стереотипный фашистский полковник должен выглядеть и вести себя брутально. Однако в оscarоносном фильме немецкий актер Кристоф Вальц играет человека вежливого и любезного, который спрашивает у французов, подозреваемых в укрывательстве евреев: «Вас не затруднит перейти на английский?»

Заметив выскочившую из дома еврейку, штандартенфюрер выхватывает пистолет, прицеливается и – как ни странно – дает ей убежать по заросшему травой лугу.

Фашисты в «Ублюдках» убивают лишь издалека, из укрытия или в безвыходных ситуациях, когда «либо ты, либо тебя». Американские же герои, вопреки всем законам жанра, снимают скальпы с убитых врагов и вырезают свастику на лбу пленных.

Мы не сомневаемся, что Шоанна, сбежавшая еврейка, отомстит палачам, расстрелявшим ее родных. Так и происходит. Однако, уже пустив пулю в фашистского офицера, она вдруг проникается к нему чувствами и хочет проявить милосердие.

Нам нравятся неожиданности, они запоминаются – и поэтому представляют собой мощный маркетинговый механизм. Они врезаются в память произвольно: фильм я смотрел больше полугода назад, но до сих пор отчетливо помню все вышеперечисленные эпизоды.

Очень хорошо эффект неожиданности проявляется в анекдотах. Как сказал еще Аристотель, без неожиданности пропадет вся соль шутки. После зачина всегда следует неожиданный поворот, и развязка тоже должна оказаться неожиданной. Если мы угадаем финальную фразу до того, как ее произнесет рассказчик, – анекдот плохой.

Вот, например: «Спал сном младенца. Всю ночь орал». Устойчивое выражение подразумевает спокойный, безмятежный сон. Но следующая фраза говорит о прямо противоположном. Неожиданно – оттого и смешно.

Многие читатели, наверное, слышали анекдот про кузнечика, который заходит в бар, усаживается за стойку и просит бармена порекомендовать что-нибудь на свой вкус. Бармен обещает кузнечнику сюрприз – у них есть напиток, названный в его честь. Разумеется, слушатели ожидают, что бармен принесет какой-нибудь коктейль под названием «Кузнечик». Но кузнечик удивляется: «Хотите сказать, у вас тут есть "Мервин"?» И мы смеемся, когда вдруг обнаруживается, что у кузнечика есть имя.

Анекдоты и шутки построены на эффекте неожиданности, на сюрпризе – который мы обожаем с детства.

Загадки и слоганы

«Она сводит меня с ума, о, да –
ей равных нет.
Она сводит меня с ума,
И я пропал».

Название группы, исполнявшей эту нетленку, моментально вспыхивает в мозгу миллионов слушателей. Конечно же «Файн янг каннибалз» (Fine Young Cannibals, «Славные юные каннибалы»).

Почему мы помним «Каннибалов» до сих пор, хотя последний свой хит они записали 20 лет назад, а «Зет-машин» (Z machine) забываем через несколько часов, даже после того, как их название нам повторили шесть раз?

Вовсе не потому, что «Каннибалы» выдержали проверку временем. Они мелькнули с двумя хитами в 1989 году и, получив свои 15 минут славы, распались, не продержавшись и трех лет. Однако название мы помним. Почему?

Потому что в нем кроется загадка. Оно ставит нас в тупик. Точно так же мы недоумеваем по поводу «Колдплей» (Coldplay, «Холодная игра» – как игра может быть холодной?) и Фифти Сент (50 Cent – а ведь во множественном числе должно быть cents). Разве бывают славными люди, которые едят себе подобных? Наше сознание требует разгадки, завершенности, нас раздражают недоделки. (На этом основано любое коллекционирование. Стоит обрести один-два предмета из коллекции, и призыв «Собери их все!» уже не даст нам покоя.)

Слово Yahoo! нам прекрасно знакомо, однако мало кто ожидает встретить его в названии технической программы или продукции – так же как Apple, которое мы привыкли относить к фруктам, но никак не к компьютерам. «Буффало» и «Спрингфилд» известны нам как города в штатах Нью-Йорк и Иллинойс, однако никак не ассоциируются с рок-группой. И поэтому все эти названия таят в себе загадку.

Во времена расцвета «Буффало Спрингфилд» это сочетание поражало еще и тем, что тогда группы принято было называть во множественном числе: The Temptations, The Supremes, The Four Tops или Dave Clark Five. И тут вдруг, к всеобщему удивлению, появляются «Джефферсон эйрплэйн» (Jefferson Airplane) и «Буффало Спрингфилд» (Buffalo Springfield). Как это так – выступают четверо или пятеро, а название в единственном числе?

Чтобы понять, как загадки работают в маркетинге, прочитайте несколько слоганов:

- *Put a Tiger in your tank.* (Enco) («Залей тигра в бензобак».)
- *The future is bright. The future is Orange.* (Orange Telcom) («Светлое будущее. Оранжевое будущее/будущее за "Оранж"».)
- *So good cats ask for it by name.* (Meow Mix) («Такой вкусный, что кошки зовут его по имени». Кошачий корм Meow Mix.)

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.