

# Оглавление

|                                                                                      |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Предисловие .....                                                                    | 9  |
| Введение, или Как дорого может стоить<br>репутация .....                             | 13 |
| Генезис связей с общественностью:<br>от репутации к имиджу и назад к репутации ..... | 19 |
| Почему создание PR-имиджа больше не работает ....                                    | 25 |
| PR против маркетинга .....                                                           | 29 |
| Как работает репутация .....                                                         | 41 |
| Коммерческая ценность репутации .....                                                | 67 |
| Пять способов управления репутацией<br>как финансовым капиталом .....                | 77 |
| Вместо заключения.<br>Золотой век репутации .....                                    | 89 |

## Предисловие

Эта книга являет собой квинтэссенцию опыта, полученного в результате более чем 25-летней управленческой практики, и включает в себя материалы лекций по управлению репутацией. В ней содержатся ключевые выводы из двух моих предыдущих книг по PR и управлению репутацией, опубликованных в Казахстане и вошедших в число лучших бизнес-книг 2009 и 2013 гг.

Решение написать новую книгу по репутационному менеджменту созрело давно и было продиктовано необходимостью дать как можно более полное описание социальной и анатомической природы репутационных взаимоотношений между людьми, а также предоставить вниманию всех, кого интересует эта тема, формулу расчета репутации как финансового капитала.

Репутационное управление, несмотря на его высокую значимость в бизнесе, все еще не стало широко распространенной дисциплиной, и связано это с отсутствием общепринятой концепции, которая была бы понятна и доступна для всех. Надеюсь, что изложенные здесь факты не только убедят читателя в важности управления репутационным капиталом, но и сподвигнут к применению предложенных

правил в повседневной практике, причем не важно, о бизнесе каких размеров идет речь — о небольшом ресторане, частной поликлинике или крупном банке. Мои выводы основаны на многолетних наблюдениях и анализе деятельности компаний в разных ситуациях и применимы в любой культурной среде и части мира.

Репутация — это ключевой актив, которым на деле владеет каждый сотрудник компании, а значит, несет за него ответственность. Но в компаниях действуют иерархические и автократические системы управления. Обычно сотрудники не избирают своего генерального директора — это делают акционеры. Причем акционеры зачастую не вникают глубоко в операционные тонкости функционирования компании и ее повседневную рабочую рутину, но что им присуще в полной мере, так это желание видеть на выходе привлекательный для клиентов имидж и высокие продажи. Подобный подход — больше казаться, чем быть — изначально закладывает будущие проблемы.

Настоящая книга предназначена для руководителей компаний и организаций всех уровней, но особенно может заинтересовать менеджеров по работе с клиентами, специалистов по персоналу, маркетингу и продажам, а также владельцев предприятий и стартапов.

Менеджерам, в большинстве своем имеющим базовые представления о репутации и о том, насколько важно ее развивать, книга даст более глубокое понимание того, как создается и поддерживается репутация, какова ее ценность и как ею можно управлять аналогично тому, как мы управляем финансовым капиталом, коим репутация и является.

Даже осознавая важность репутации, многие не могут оценить ее в финансовом эквиваленте, а потому не имеют возможности структурированно управлять ею как реальным активом, потенциал которого продолжает раскрываться в ходе современных управленческих исследований. Погружение в практическое понимание специфики репутационных свойств поможет вам рассчитать финансовую стоимость вашей корпоративной репутации и тем самым увеличить продажи без лишних расходов на рекламу, а то и успешно создать новый бизнес, который пока не имеет никакого репутационного капитала.

Правильно выстроенная репутация составляет большую часть капитала вашей компании, а грамотное управление этим капиталом позволяет спрогнозировать устойчивые продажи на годы вперед.

Предлагаю вниманию читателей понятную и структурированную концепцию расчета и функционирования репутации. Надеюсь, эта информация будет иметь практическую ценность для всех заинтересованных лиц.

## **Введение, или Как дорого может стоять репутация**

Закончив дипломатическую карьеру, в 2001 г. я переехал из Лондона в город Аксай Западно-Казахстанской области, где возглавил отдел корпоративных коммуникаций в головном офисе международного консорциума «Карачаганак Петролиум Оперейтинг Б.В.» (далее — КПО). На тот момент КПО объединял четыре нефтяные компании (British Gas, Eni, Chevron и «Лукойл»), разрабатывавшие одно из крупнейших в мире газоконденсатных месторождений Карачаганак.

Нефтяное месторождение активно осваивалось, в расширение производственных мощностей вкладывались фантастические инвестиции — \$4,2 млрд. Были построены новый завод по добыче газоконденсата и трубопровод для поставки высококачественной нефти из западного Казахстана через черноморский порт Новороссийск на международные рынки.

Имея за плечами восьмилетний дипломатический опыт, я чувствовал себя очень уверенно во время посещения месторождения многочисленными представи-

телями правительства Казахстана. Но самоуверенность часто рождает самоуспокоение, а оно подчас — предтеча кризиса.

В феврале 2001 г. во время визита на Карачаганак премьер-министра Касым-Жомарта Токаева около 5000 рабочих CCC\* — Saipem\*\*, одной из подрядных компаний КПО, вышли на забастовку. Перекрыв трассу, они остановили правительственный кортеж, чтобы предъявить премьер-министру требования о повышении зарплаты.

Надо отдать должное смелости Касым-Жомарта Кемелевича, он не побоялся выйти из машины к разгневанным людям. Это был правильный и благородный поступок, но с точки зрения PR для КПО это была катастрофа — во всех казахстанских СМИ прошла информация, сопровождаемая красочными картинками, о том, что «плохие западные компании недоплачивают местным рабочим».

По консорциуму был нанесен мощный репутационный удар, вынудивший инвесторов не только пересмотреть зарплаты, но и сделать дополнительные инвестиции в социальную инфраструктуру региона. За год КПО построил школы, больницы, поликлинику на сумму около \$100 млн. Впоследствии социальных волнений на месторождении не возникало, но урок о том, что репутационные издержки влекут за собой колоссальные расходы, был хорошо усвоен топ-менеджерами.

---

\* CCC (Consolidated Contractors Company) — крупнейшая строительная компания на Ближнем Востоке.

\*\* Saipem — итальянская компания в сфере нефтесервисного обслуживания.

Четыре года спустя я перешел на новую работу в качестве директора по корпоративным коммуникациям оператора мобильной связи Kcell. Так совпало, что в то время Kcell вступил в жесткую конкурентную борьбу с пришедшим на рынок российским «Билайном». Из-за высокой цены на сотовую связь доход Kcell превышал доход мобильных операторов всех других стран Центральной Азии вместе взятых, а в какой-то момент его чистая прибыль превысила прибыль всех казахстанских коммерческих банков.

PR-деятельность в секторе мобильной связи по сравнению с аналогичной работой в добывающей промышленности была просто раем — имелись простор для творчества, широта и масштабность коммуникаций. Были заключены договоры почти со всеми ведущими казахстанскими СМИ, пресс-конференции проводились почти еженедельно, а иногда по два раза в неделю. Позитивный имидж Kcell формировался благодаря непрерывному потоку больших и маленьких положительных новостей о компании, появляющихся в разных источниках и самых неожиданных вариантах, например в виде ставшей популярной песни «Сердце под прицелом» группы 101\*.

Имидж Kcell был поистине высоким, кристально чистым и позитивным, но оказалось, что это не панацея. Позже я понял, что чем громче ваша компания заявляет о себе, тем яростней на нее обрушатся критики в случае неудачи.

---

\* В тексте припева содержится прямое указание на оператора мобильной связи Kcell: «Сердце под прицелом твоего Kcell'а. Жду я звонка из центра Вселенной...».

Примечательно, что возникшие у Kcell PR-проблемы были связаны не с внешними факторами, например натиском конкурентов или регулирующих госорганов, а с внутренними: произошел сбой центрального биллингового сервера и несколько дней клиентам не выставлялись счета за мобильные услуги, а когда сбой был обнаружен и устранен, отсроченный биллинг был произведен одномоментно.

Многие клиенты, не зная, что несколько дней с них не взималась плата за разговоры, пополняли баланс, и вдруг обнаружили, что их счета пусты! Как я уже говорил, мобильная связь в то время была большой статьей личных расходов клиента, и отсутствие средств на счете абонентами Kcell было воспринято резко негативно. Посыпались обвинения в адрес мобильного оператора в краже денег. Гнев клиентов даже вылился в акты вандализма, когда были разбиты витрины нескольких торговых точек дилеров. Мы провели экстренную пресс-конференцию, где разъяснили сложившуюся ситуацию: похитить деньги со счетов клиентов невозможно, поскольку счета были дебетованы за фактически сделанные звонки. Кроме того, всем пострадавшим Kcell предоставил дополнительное мобильное время, но, несмотря на принятые меры, инцидент нанес ощутимый удар по имиджу Kcell как технологически продвинутой компании.

В другом случае на целые сутки страна осталась без мобильной связи. Экскаватор, работающий на соседней с техническим офисом Kcell стройке, случайно обрезал оптоволоконную магистраль, ведущую к основным серверам компании. К каким факторам отнести этот сбой — к внешним или внутренним — большой



вопрос, поскольку причина может крыться как в непрофессионализме строительной бригады, так и в халатности специалистов техслужбы Kcell — зная, что в месте, где проводятся земляные работы, проложены кабели, они не предприняли никаких шагов. Столь долгое устранение последствий аварии объясняется тем, что на тот момент у Kcell не существовало contingency plan\*, не было опыта отработки подобных сценариев.

Приведенные примеры наглядно демонстрируют, как быстро из-за буквально одного сбоя или нарушения в системе клиентского обслуживания может быть дискредитирована организация, позиционировавшая себя как одна из самых клиентоориентированных и высокотехнологичных компаний. Активный PR в случае неудачи оборачивается соразмерно высоким уровнем негатива в СМИ.

В чьей сфере ответственности находится репутация компании — в сфере ответственности PR-службы или каждого подразделения, каждого сотрудника (даже если их тысячи), обслуживающего клиентов? Ответ очевиден: корпоративная репутация — это одно блюдо на всех, где все, кто имеет к компании какое-либо отношение, — одновременно и повара, и потребители.

Если копнуть немного глубже, то можно заметить, что репутационные проблемы часто возникают из-за противоречия между имиджем, который хочет создать менеджмент, и тем, что на самом деле компания предоставляет клиентам.

Приведенные выше случаи, повлиявшие на репутацию Kcell, не являются чем-то из ряда вон выходящим,

---

\* Contingency plan (англ.) — план действий в чрезвычайных ситуациях, или, как часто говорят, «план Б».

от аналогичных ситуаций не застрахован никто — ни крупные, ни маленькие компании. Часто компании ведут себя как люди — хотят, чтобы их воспринимали лучше, чем они есть, или такими, какими они искренне считают себя сами. Разрыв между желаемым и действительным, между тем, как компания позиционирует себя, и тем, как ее воспринимают окружающие, довольно велик, а потому сложившаяся ситуация требует системного разрешения.

В своей первой книге «PR без понтов<sup>\*</sup>» я поднимал эту проблему, но на тот момент не знал ее решения. Четкая концепция и практическое видение того, как выстраивать репутацию, чтобы не возникало противоречий между самооощущением и производимым впечатлением, сформировались гораздо позднее. И я рад возможности поделиться с читателем результатами моих исследований.

---

<sup>\*</sup> Домбай К. Казахстанский PR без понтов, или Как поднять компанию без рекламы. — Алматы, 2009.

## **Генезис связей с общественностью: от репутации к имиджу и назад к репутации**

В основе управления современными корпоративными коммуникациями лежат два понятия — «имидж» и «репутация». Сразу скажу, что создание имиджа — это ловушка, куда попадается большинство компаний. Чтобы понять, что не так с имиджем и в чем его принципиальное отличие от репутации, рассмотрим эти понятия в ретроспективе. Хотя трудно найти что-то более древнее для цивилизованного человека, чем понятие личной репутации, в историческом ракурсе оно совсем недавно уступило место имиджу благодаря активной деятельности PR. Однако в настоящее время происходит обратный процесс.

С эпохи Средневековья до конца XIX в. репутация была одной из важнейших составляющих существования человека в обществе, что подтверждается и документальными, и художественными произведениями. Во времена Шекспира испорченная репутация приравнивалась к потере не только статуса, но и значения

и смысла жизни. Кассио, один из персонажей трагедии «Отелло», в разговоре с оппонентом Яго восклицает: Reputation, reputation, reputation! О, I have lost my reputation! I have lost the immortal part of myself, and what remains is bestial\* («Доброе имя, доброе имя, доброе имя! Я потерял свое доброе имя, бессмертную часть самого себя. Осталась одна животная...»\*\*). Чуть позже Яго скажет Отелло: Good name in man and woman, dear my lord, is the immediate jewel of their souls: who steals my purse steals trash; 'tis something, nothing; 'Twas mine, 'tis his, and has been slave to thousands; But he that filches from me my good name Robs me of that which not enriches him and makes me poor indeed\*\*\* («Нетронутое имя, генерал, для женщин и мужчин всего дороже. Кто тащит деньги — похищает тлен. Что деньги? <...> Имя — незапятнанное имя. Кто нас его лишает, предаёт нас нищете, не сделавшись богаче»\*\*\*\*).

В Средние века только во Франции на дуэлях погибло более 500 аристократов, что создало риск потерять большую часть знати. Во избежание этого в 1626 г. французский король Людовик XIII подписал закон о запрете дуэлей. Во имя чего знатный гражданин вызывал обидчика на дуэль, ставя на кон самое главное достояние — собственную жизнь? Ради сохранения репутации — социального актива, ценившегося превыше всего. Забота

---

\* Shakespeare W. Othello. Act 2, Scene 3.

\*\* Шекспир В. Комедии, хроники, трагедии: В 2 т. / В. Шекспир. — М.: Художественная литература, 1988. — Т. 2. — С. 318.

\*\*\* Shakespeare W. Othello. Act 3, Scene 3.

\*\*\*\* Шекспир В. Комедии, хроники, трагедии: В 2 т. / В. Шекспир. — М.: Художественная литература, 1988. — Т. 2. — С. 331.

о сохранении своего доброго имени была необходима для выживания, а добрая репутация была своего рода гарантом безопасности. Способность человека к коммуникации обеспечила переход от примитивных общин к крупным племенам и сообществам. И такая социализация обеспечивала гораздо большие экономические блага и укрепляла общую безопасность.

С началом капитализма и промышленной революции репутация под влиянием экономических преобразований из личного актива стала превращаться в актив промышленный. Применение энергии пара и двигателей внутреннего сгорания позволило создать поточное производство, благодаря чему товаров стало больше, а их стоимость уменьшилась. Как следствие — возрос спрос на морской и железнодорожный транспорт: товары нужно было доставлять на новые рынки, находящиеся далеко от места производства. Мир начал превращаться в единый экономический организм.

Более высокие продажи на отдаленных рынках разрушили коммунный образ жизни, люди стали активно перемещаться, менять место жительства, стекаться в города, что с точки зрения социальности уменьшило зависимость каждого конкретного человека от мнения окружающих его людей, поскольку таких людей было уже очень много и они постоянно менялись. Иными словами, парадоксальным образом большая концентрация населения в городах сделала людей менее зависимыми от мнения соседей.

Таким образом, индустриализация привела к трансформации традиционных ценностей взаимозависимого сообщества и снизила статус личной репутации. Капитализм как новая форма экономических отношений изменил образ жизни людей и породил новые экономические

науки, среди которых маркетинг приобрел большое значение как двигатель продаж в промышленных масштабах, сделал бренды новыми идолами промышленной и коммерческой жизни, внося коррективы в информационную среду.

Капитализм также преобразовал коммуникации, породив средства действительно массовой информации. Энергия пара создала печатные машины для массового выпуска газет и позволила распространять информацию сотням тысяч людей в один день в самых отдаленных локациях. С помощью газет (а позже телевидения и электронных средств массовой информации) компании смогли распространять информацию о товарах среди масс людей, которых вы не знаете и никогда в жизни не встретите. Подобное одностороннее «общение» не предполагало обратной связи, а значит, у заинтересованных лиц появилась возможность формировать в массовом сознании желаемое представление о товаре или услуге, навязывать мнение, фактически манипулировать людьми.

Собственно, это и породило PR как средство манипулирования общественным мнением и создания имиджа, а не развития репутации, основанной на двустороннем контакте (подробнее об этом мы поговорим позже). Новые СМИ превратились в рекламную площадку для стимулирования продаж, а PR-технологии стали активно применяться для создания идеального образа того или иного товара и стимулирования его сбыта. В конце концов понятие «репутация» уступило место понятиям «имидж» и «бренд».

Выдвижению на первый план понятия «имидж» способствовало резко возросшее могущество СМИ,

и медиамагнаты получили большую власть: оказавшись связующим звеном между производителями и потребителями, они стали оказывать огромное влияние на общественное мнение.

Обратный процесс начался в XXI в., после ИТ-революции, когда мобильный интернет получил широкое распространение и наступила эра соцсетей. Открывшиеся возможности напрямую, без посредников выходить на связь с нужным человеком, независимо от расстояний и часовых поясов, предопределили переход от односторонней коммуникации к взаимной и ослабили влияние традиционных СМИ на умы людей.

Американский драматург Джон Гуаре (John Guare) в 1990 г. написал пьесу «Шесть степеней разделения» (*Six Degrees of Separation*), в которой развил идею о том, что каждый из нас связан с любым другим человеком из любой части мира цепью контактов, состоящей не более чем из шести звеньев, иными словами, между любыми двумя незнакомыми друг другу людьми стоит только пять человек. Сегодня теория шести степеней разделения преобразовалась в «правило полутора кликов», необходимого для нахождения любого человека в мире. Нас на планете более 8 млрд, однако благодаря соцсетям наш мир неминуемо превращается в одну большую цифровую деревню.

Развитие технологий и распространение мобильного интернета, позволяющие связаться с нужным человеком за считанные секунды, не только привнесли взаимность в массовую коммуникацию, но и способствовали возрождению понятия «личная репутация», выводу его на первый план по отношению к одностороннему понятию «имидж».

## **Почему создание PR-имиджа больше не работает**

Давайте проанализируем, как организуется PR-кампания в корпорациях: гендиректор (или акционер) хочет создать хороший имидж своего предприятия для лучшего продвижения товаров или услуг. Он/она нанимает PR-менеджера или агентство и ставит перед ними соответствующую задачу (рис. 1).

Разработка проекта по созданию имиджа проходит через стандартные этапы: а) исследование того, как целевая аудитория воспринимает компанию; б) оценка сильных и слабых сторон компании; в) предложение новой платформы PR-позиционирования и ключевых сообщений; г) разработка плана PR для получения желаемого публичного имиджа.

Затем производится подсчет бюджета кампании, после чего приступают к ее реализации с применением соответствующих инструментов — пресс-релизов, сообщений от лидеров мнений и т. д. К концу кампании оценивается, достигнута ли цель, сформировано ли у целевой аудитории желаемое восприятие компании.

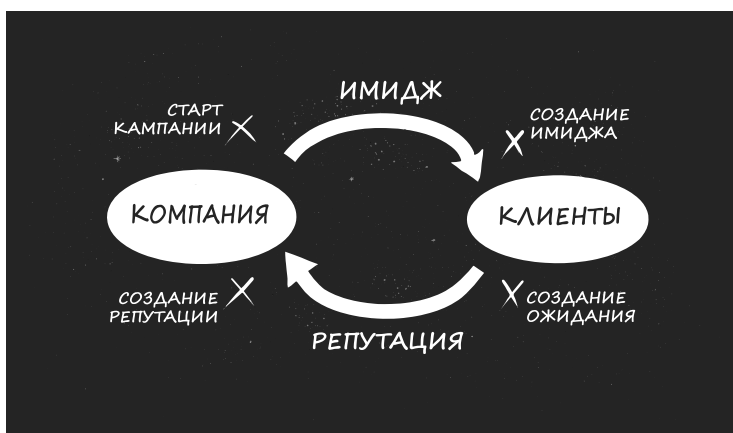




**Рис. 1.** Объектно-субъектные отношения при разработке и реализации PR-кампании

На этом деятельность PR-агентства считается завершенной, но суть процесса в том, как будут разворачиваться дальнейшие события. Любая агитация (и особенно успешная) формирует не только имидж компании, но и ожидания в сознании покупателей (рис. 2).

Цель любой маркетинговой или PR-кампании — создание определенных положительных клише в умах стейкхолдеров и клиентов. В случае успеха вскоре после проведения кампании клиенты массово приходят



**Рис. 2.** Создание имиджа и репутации

к взаимодействию с обещанными услугами или продуктами, но проблема в том, что для привлечения клиентов в ход часто идут завышенные обещания, логическим образом формирующие завышенные ожидания, которые с большой долей вероятности приводят к разочарованию. Подобная закономерность обнажает разницу в понятиях «имидж» и «репутация»: имидж — это желаемый образ себя в сознании клиентов, то, как мы хотим, чтобы нас воспринимали, а репутация — это то, что наши клиенты думают о нас исходя из имеющегося у них опыта взаимодействия с предлагаемым нами продуктом или услугой.

На вопрос, что важнее — имидж или репутация, ответ очевиден: гораздо бóльшую ценность имеет репутация, ибо она базируется на реальном клиентском опыте. Желаемый и навязываемый клиентам имидж обманчив и представляет собой скользкую платформу для развития бизнеса из-за преобладания желаемого над действительным. Важно избегать завышения планки и концентрироваться на конечном результате взаимодействия с клиентами, осуществляя его через товары и услуги и управляя ожиданиями потребителей через рекламу.

Одностороннее же общение без приоритетной концентрации на обратной связи непременно сыграет с нами злую шутку, срабатывая по аналогии с баллонным ниппелем — пропускать воздух только в одну сторону, препятствуя взаимодействию с клиентами.

Итак, мы часто видим, что компании львиную долю усилий и времени, а также существенную часть капитала тратят не на собственное развитие и совершенствование предлагаемых товаров и сервиса, а на продвижение

желаемого имиджа. Созданный положительный образ повышает ожидания клиентов, хотя качество товара или уровень сервиса остается прежним. Разрыв между тем, как компания воспринимается, и тем, чем она в действительности является, увеличивается с течением времени, что в дальнейшем неизбежно приводит к пиар-кризисам.

## PR против маркетинга

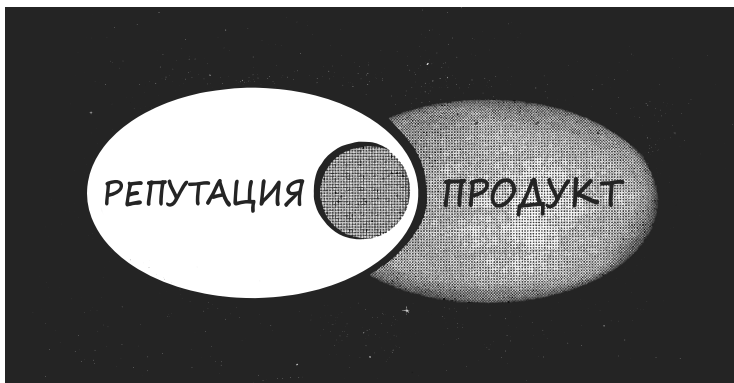
Хотя PR вырос из маркетинга и между этими видами деятельности много общего, они очень разные по своей природе. Глубинные различия не очевидны для большинства топ-менеджеров и генеральных директоров, поэтому функционал PR-деятельности часто размещается в зоне ответственности маркетинговой команды. Даже если руководитель понимает, что маркетинг направлен на стимулирование продаж, а PR — на создание и поддержание репутации компании в целом, взаимосвязь этих процессов способствует достижению стоящих перед организацией целей, но есть важные детали, и о них нельзя забывать.

Продукты и услуги создают положительную репутацию компании, которая в свою очередь позволяет успешно реализовывать продукцию без существенных затрат на рекламу и продвижение (рис. 3).

Так, например, у автомобильного концерна Mercedes-Benz-Group изначально была репутация производителя высококачественных роскошных автомобилей S-класса\*

---

\* Сокращение от слова Sonderklasse (нем. «особый класс»). В эту топовую серию входят полноразмерные седаны, лимузины и бронированные седаны, выпущенные Mercedes-Benz.



**Рис. 3.** Взаимосвязь PR и маркетинга

внушительных размеров. Но поскольку в настоящее время с точки зрения доходности гораздо выгоднее выпускать автомобили меньшего размера и другого ценового сегмента, Mercedes стал выводить на рынок автомобили класса С, В и А. Цифры продаж подтверждают правильность принятых руководством решений: в 2019 г. Mercedes продал 12 503 автомобиля S-класса и 48 875 автомобилей C-класса.

Другой вариант стратегии расширения — увеличение ассортимента за счет новых видов товаров в том же сегменте. Так поступили, например, владельцы люксового бренда Montblanc, получившего известность благодаря выпуску элитных перьевых ручек с чернилами, а затем расширившего свою продуктовую линейку за счет товаров совершенно новых категорий — изделий из кожи, часов и др.

Таким образом, в обоих случаях изначально успешно запущенные продукты создали компании определенную репутацию. Репутация упрочилась, и при запуске новых категорий продуктов уже она стала работать на их

продвижение и реализацию, что не потребовало дорогостоящих рекламных кампаний и сверхусилий в области позиционирования, как это было с первым продуктом.

Иногда известные и уважаемые компании предоставляют свои бренды другим фирмам «в аренду», чтобы те могли повысить продажи. Так, например, бренд Ferrari был использован в дизайне одной из моделей системных блоков и ноутбуков, выпускаемых тайваньской корпорацией Acer.



Хотя PR и маркетинг используют одни и те же медийные каналы продвижения продукта, по сути своей это совершенно разные «животные». Если PR занимается продвижением и общим позиционированием компании, задачи маркетинга ограничены продажей продуктов, причем в как можно большем объеме, а потому как можно быстрее, поскольку объем прибыли обуславливается скоростью реализации продукции.

Существует два основных способа побудить потенциального клиента приобрести ваш товар: 1) создать благоприятные эмоции, связанные с этим товаром; 2) убедить в нужности данного товара. Временные затраты в первом и во втором случае будут разными — убеждение происходит медленнее и сложнее, чем создание положительных эмоций (с помощью дизайна, запаха, упаковки и т. д.).

В силу эволюции человека и биологической структуры нашего мозга часто мы реагируем на события сначала эмоциями и только потом анализируем происходящее. Все сигналы из внешнего мира поступают по нервным волокнам в таламус — отдел головного мозга, где осуществляется перевод полученной информации на язык, понятный мозгу. Затем большая часть информации передается в зрительную зону коры больших полушарий головного мозга, где происходит обработка данных и определяется оптимальная ответная реакция. Сигналы также передаются в миндалевидное тело, расположенное в височной (боковой) доле головного мозга и называемое амигдалой. Меньшая часть поступившей извне информации от таламуса напрямую поступает в амигдалу и вызывает инстинктивную более быструю эмоциональную реакцию (рис. 4).

Амигдала — древнейшая часть нашего мозга. Она «озабочена» нашим выживанием как вида, а потому регистрирует и запоминает все наши реакции на то или иное событие. Благодаря амигдале мы мгновенно реагируем на внешние раздражители и, как следствие, испытываем разные эмоции — как позитивные (радость, восторг, любовь, предвкушение, умиротворение, безмятежность, воодушевление), так и негативные (страх, гнев,





и внутренних органов к мозгу, и они во многом определяют наш эмоциональный фон\*.

По сути, миндалина находится на переднем крае всего нашего восприятия мира (причем, как мы уже выяснили, наше отношение к окружающей действительности формируется не столько органами чувств, сколько органами пищеварения), поэтому всю поступающую информацию мы пропускаем биологически через «эмоциональный фильтр» и даем реакцию на инстинктивном уровне и неконтролируемо «мыслящей» частью мозга. И это присуще всем людям, поскольку в основе подобного поведения лежат физиологические процессы. Более того, одни и те же эмоции люди разных культур выражают одними и теми же невербальными способами. Так, исследования мимических реакций народов, живущих в разных частях света, показали, что люди из племен Амазонии и Юго-Восточной Азии, не соприкасавшиеся с цивилизацией, проявляют эмоции так же, как и любой другой человек на Земле, — улыбаются и смеются, когда счастливы, и плачут, когда страдают.

Сила амигдалы настолько велика, что в экстремальных случаях, когда возникает внезапная угроза жизни, этот орган даже может отключать мозговое ядро (наш мыслительный центр).

Мы склонны недооценивать эмоциональную сторону жизни, однако выражение чувств делает нас более человечными, побуждает к проявлению своих лучших

---

\* *Breit S., Kupferberg A., Rogler G., Hasler G. Vagus Nerve as Modulator of the Brain–Gut Axis in Psychiatric and Inflammatory Disorders // Frontiers. 2018. 13 March. URL: <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsy.2018.00044/full> (Дата обращения: 23.11.2022).*

качеств. Болезни или сбои в работе миндалевидного тела порождают необузданный гнев, депрессию. Медицине известен случай, когда при аварии на железной дороге в голову рабочего попал лом и повредил миндалевидное тело. Человек выжил, он даже не утратил мыслительных способностей, но с тех пор перестал испытывать какие-либо эмоции — не чувствовал ни радости, ни грусти, ни страха, ни сочувствия. Теоретически он мог убить человека, стоящего у него на пути, просто чтобы пройти.

Как мы уже знаем, в отличие от мыслей эмоции приходят мгновенно, и мы редко анализируем их и задумываемся о правильности или неправильности посетившего нас чувства. Мы радуемся красоте и инстинктивно избегаем чего-то пугающего и неприятного. И эти предсказуемые реакции успешно используют маркетологи при разработке своих рекламных кампаний.

На чувственной манипуляции построены основные приемы маркетинга — так называемые законы «Пи»\*. Так, упаковка товара и его местоположение в магазине, дизайн торгового пространства и особенности освещения, аромат, витающий в воздухе, — все это будет работать на то, чтобы вам было приятно находиться в этом месте, захотелось потрогать предлагаемые изделия. Придумать, как задорого продать вам продукт, себестоимость которого невысока, — большое искусство.

В рекламных роликах или даже в толпе прохожих на улице мы часто выхватываем взглядом красивое лицо

---

\* Наиболее распространенный маркетинг-микс состоит из четырех «Пи»: Product (продукт), Price (цена), Place (место продажи), Promotion (продвижение). — *Прим. ред.*

девушки. Почему девушки, спросите вы. Дело в том, что мужские лица привлекают внимание представителей противоположного пола, но игнорируются другими мужчинами, а женские лица представляют интерес как для мужчин, так и для женщин.

При создании большинства логотипов и этикеток, объявлений о распродажах используется красный цвет, ассоциирующийся с цветом крови, что на инстинктивном уровне, на уровне амигдалы, привлекает наше внимание. Помады красного цвета всегда будут численно превосходить помады других цветов, и мы вряд ли сможем с этим что-то поделать.

При входе в большие магазины крупных продуктовых сетей, в начале клиентского пути, часто располагают пекарню, — запах свежее испеченного хлеба вызывает чувство голода, а нет ничего хуже, чем покупать еду с чувством голода.

Музыка, звучащая в торговых залах, задаст темп движения, а следовательно, и совершения покупок (наверняка вы обращали внимание на то, что в спортивных магазинах чаще звучат энергичные мелодии), бесплатная дегустация нового йогурта или шоколада, скорее всего, побудит вас купить этот продукт, а вкусная конфета, полученная на выходе из ресторана, закрепит в вашей памяти приятные эмоции и сформирует подсознательное желание прийти сюда снова.

Все эти приятные мелочи не случайность, а результат четкой и хорошо продуманной работы маркетологов, которые для побуждения нас к совершению покупки, а значит, для повышения продаж, стремятся воздействовать на все наши органы восприятия.

## **Что сильнее — эмоции или мысли?**

Людам нравится думать, что достигнутый ими уровень мыслительной деятельности дает им весомые преимущества перед другими обитателями планеты, а потому важнее эмоциональной составляющей жизни. Однако эмоции — не результат эволюционного развития человечества, а то, что было с ним всегда, ведь именно эмоции снабжены коммуникационными кодами для запуска основных инстинктов. Наши чувства первичны, а значит, сильны сами по себе, при этом они, будучи инстинктивными, прямолинейны и потому трудно поддаются контролю со стороны разума. В то же время разные мысли могут вызывать разные эмоции, и это будет зависеть от того, какие факты мы примем во внимание и к каким выводам придем.

Мыслительный процесс у людей занимает больше времени, чем эмоциональная реакция, но и он может стать объектом для манипуляций при подаче фактов под определенным углом. В этом подчас и заключается роль PR. Суть хорошего PR, или пропаганды, состоит в предоставлении аудитории селективных фактов, чтобы подвести ее к желаемым выводам. Эффективная пропаганда строится не на лжи, а на реальных фактах, подобранных таким образом, чтобы объект воздействия пришел к выгодным для коммуникатора (компании, редактора, писателя, драматурга, дирижера и др.) умозаключениям. Манипулятивное воздействие на наше внимание и сознание происходит практически повсеместно.

Чтобы не быть голословным, приведу пример: любой из нас наверняка яростно осудил бы мужчину, убившего женщину. Но мы иначе оценили бы этот поступок, если бы узнали, например, что это был единственный

способ предотвратить убийство ребенка, или что это было сделано в целях самообороны, потому что женщина была безумной или профессиональным убийцей. Подача селективных фактов и парадигма вокруг одного факта важнее самого ядра новости в PR-манипуляции.

Исследования детского поведения показывают, что ложь — врожденная человеческая способность, применяемая в качестве средства выживания. Хотя у человека в большей или меньшей степени обнаруживаются анатомические сходства с разными животными, существуют и непреодолимые различия, и одно из самых важных (чего, например, нет у самых близких к человеку животных — обезьян) — наша способность фантазировать, то есть воображать несуществующее (в остальном мы с обезьянами практически идентичны). Из этого вытекает вопрос: можно ли ложь (или иными словами, искажение фактов, стремление подать их в определенном ракурсе) также считать врожденной способностью, предопределяющей прогресс человечества?

Наши мысли вторичны по отношению к нашим эмоциям, но что из них обладает большей силой? Может быть, сильнее всего инстинкты, такие как самосохранение и продолжение рода, — врожденные, мгновенные, прямолинейные? Если так, то какова задача разума? Достижение целей, заложенных на уровне инстинктов?

Возможно, одна из задач состоит в преодолении нашего желания жить через самый основной инстинкт — инстинкт самосохранения. Человек способен пожертвовать жизнью, своим главным достоянием, как в силу эмоциональных причин (неразделенная любовь и пр.), так и по велению сердца и разума (защита Родины или близких, личных ценностей — свобода и т. д.). Поэтому,

отвечая на вопрос, что сильнее — мысли или эмоции, между этими понятиями можно поставить знак равенства.

## **Принципиальная разница между PR и маркетингом**

Мы уже говорили о том, что перед PR и маркетингом стоят разные задачи, для их решения применяются разные способы воздействия на целевую аудиторию. Выбор метода предопределен особенностями мыслительной и эмоциональной деятельности человека, а они, как мы знаем, имеют разную временную протяженность: мысли стабильнее и продолжительнее, чем эмоции, а потому устойчивее.

Основная задача маркетинга — обеспечение максимальных продаж в кратчайшие сроки, поэтому маркетологи (возможно, сами того не осознавая) предпочитают работать с человеческими эмоциями, которые имеют инстинктивную природу, прямолинейны в алгоритме «возбуждение — реакция» (красивое нравится, уродливое отторгается) и потому могут успешно применяться при подборе визуальных, тактильных и других инструментов продвижения товара. Недаром излюбленные инструменты маркетологов — эффектные образы и приятные на ощупь материалы, броские плакаты или слоганы, а также ароматы, музыка и др.

PR-кампании, как правило, проводятся с целью формирования определенного общественного мнения по какому-либо вопросу, а потому специалисты в этой области концентрируются прежде всего на силе убеждения и работают с мыслительным процессом объектов воздействия, т. н. стейкхолдеров, или всех групп населения, которые оказывают или могут оказать влияние