



**КАК  
ЗАКОНЫ ЭВОЛЮЦИИ  
ВЛИЯЮТ НА ПСИХОЛОГИЮ  
ПОТРЕБИТЕЛЯ  
И ПРИ ЧЕМ ЗДЕСЬ  
ЛЮК СКАЙУОКЕР**



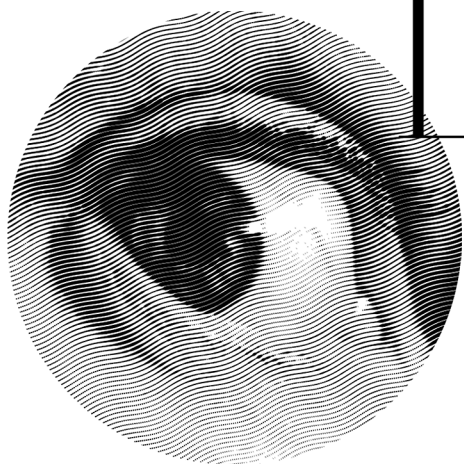


ЧЕЛОВЕК

НИКОЛАЙ МОЛЧАНОВ


ПОКУПАЮ

ЩИИ



ПРОДАЮ

ЩИИ

 **БОМБОРА**  
ИЗДАТЕЛЬСТВО

Москва

УДК 366.1:159.9  
ББК 65.422+88  
М76

**Молчанов, Николай Викторович.**

М76 Человек покупающий и продающий: как законы эволюции влияют на психологию потребителя и при чем здесь Люк Скайуокер / Николай Молчанов. – Москва : Эксмо, 2026. – 400 с.

ISBN 978-5-04-234720-7

Эволюция человеческого мозга насчитывает миллионы лет, в ходе которых нам чаще приходилось убегать от леопардов, чем следить за индексом Доу-Джонса. Современные компании сочиняют рекламные тексты и формируют ценность продукта, зачастую не зная, что именно заставляет людей покупать.

Эта книга – ключ к пониманию скрытых механизмов принятия решения современными покупателями.

Николай Молчанов объясняет, по каким законам работает человеческий мозг и как психология поможет повысить эффективность компании – от разработки продукта до управления бизнес-процессами.

УДК 366.1:159.9  
ББК 65.422+88

**ISBN 978-5-04-234720-7**

© Молчанов Н., текст, 2020  
© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2026

*С любовью – маме, папе,  
Кате, Владику, Витюше, Ванечке и Никитику.  
С уважением – всем читателям моего блога в Telegram  
«Психология маркетинга».*



## Оглавление

<b>ЧАСТЬ I. ЧЕЛОВЕК ПОКУПАЮЩИЙ</b> .....	9
Глава 1. Ложные и истинные потребности .....	11
Глава 2. Искажения в обработке информации .....	44
Глава 3. Ошибки в принятии решений .....	89
Глава 4. Социальное влияние – следование законам стаи .....	122
Глава 5. Психология обмана .....	154
<b>ЧАСТЬ II. ЧЕЛОВЕК ПРОДАЮЩИЙ</b> .....	181
Глава 6. От идеи до первых продаж – трудности роста .....	183
Глава 7. Заманчивое предложение – психология привлекательности .....	212
Глава 8. Встреча с покупателем – техники влияния.....	256
Глава 9. Магия слов – психология убедительного общения .....	284
Глава 10. Социальные животные – лидер и его команда .....	319
Глава 11. Настоящее и будущее – психология стратега .....	354
<b>ЧЕК-ЛИСТ. ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ ИНЖЕНЕРИЯ БИЗНЕСА</b> .....	389
Алфавитный указатель .....	393



Часть I

# Человек покупающий



# Глава 1

## Ложные и истинные потребности

### МЫШЛЕНИЕ ПОКУПАТЕЛЯ

#### Дикие джунгли Гондваны

Интернет пестрит рассуждениями, что мозг человека, состоящий из 86 миллиардов нейронов, по сложности напоминает Вселенную с мириадами звезд. Создается впечатление, что каждый из нас – владелец мощной машины, способной эффективно решать возникающие задачи. Хотя бы в мире бизнеса, где все можно перевести на язык денег и посчитать.

Однако в 2002 году Даниэль Канеман получил Нобелевскую премию, доказав, что большинство людей систематически принимают решения, не согласующиеся с рациональным выбором. В 2013-м Нобелевскую премию вручили Роберту Шиллеру, продемонстрировавшему воздействие психологии на макроэкономические процессы. В 2017-м премию дали Ричарду Талеру – за исследование влияния социальных, когнитивных и эмоциональных факторов на принятие экономических решений.

Бизнес потихоньку привыкает к мысли, что решения покупателя отнюдь не всегда логичны. Только психологические ошибки не заканчиваются в момент принятия решений. Они даже не там начинаются.

Покупатель заблуждается буквально во всем: неправильно понимает собственные потребности, его подводят зрение, слух, внимание, память и чувства. Психологические особенности, социальное окружение и контекст ситуации определяют, на что клиент обратит внимание, что ему понравится и что он в итоге купит.

Более того – за другой стороной прилавка тоже стоит человек. Который ошибается с выбором преимуществ товара, не знает, какие

аргументы и как приводить, делает неверные прогнозы, запускает обреченные на провал идеи, неудачно подбирает команду, да еще и демотивирует ее.

**Бизнес – это покупатели и продавцы.**

**Покупатели и продавцы – это люди.**

**А люди – это психология.**

Раздел англоязычной Википедии «Перечень когнитивных ошибок» включает в себя 181 пункт. И все эти ошибки, скрытые от глаз игроков рынка, оказывают прямое влияние на строчки выручки и прибыли. Так что не стоит слишком сильно полагаться на свой мощный мозг и интуицию.

При желании большинство ошибок наших органов чувств, мышления и поведения можно обнаружить. Часть из них – вовсе не ошибки, а наилучший способ действовать в окружающей среде. Просто мир вокруг нас кардинально изменился всего за несколько десятков веков, в то время как эволюции требуются миллионы лет, чтобы привести поведение в соответствие с произошедшими изменениями.

Мозг человека создавался для решения совершенно иных задач, нежели те, с которыми мы сталкиваемся ежедневно. Мы – дикие животные, вышвырнутые в чужую среду обитания. Как пишет Юваль Ной Харари: «Наши пищевые привычки, наши конфликты и наша сексуальность – все обусловлено взаимодействием мозга охотника и собирателя с нынешней постиндустриальной средой, мегаполисами, самолетами, телефонами и компьютерами...»

Компании что-то говорят покупателям, сочиняют рекламные тексты. Но письменной речи – несколько тысяч лет. Устной, в современном понимании этого слова, – несколько сотен тысяч. История же рода Homo насчитывает миллионы лет, в ходе которых человеку намного чаще приходилось искать свежие фрукты и убегать от леопардов, нежели следить за индексом Доу-Джонса или писать посты в соцсетях. Вдобавок многое мы унаследовали от предков, которые вообще не являлись людьми.

По сути, компаниям нужно убедить мозг, появившийся около 450 миллионов лет назад. Сделать это возможно. Книга раскрывает концепцию психологической инженерии бизнеса: мы узнаем, как с помощью психологии повысить эффективность деятельности компании – от продаж и рекламы до разработки продукта и управления бизнес-процессами.

## Ментальный Шейлок

Любой мыслительный процесс расходует ресурсы. На долю мозга приходится примерно пятая часть всех наших энергетических затрат. А энергии чертовски мало. Организм черпает ее из одного и того же бака – человеку надо не только думать, но и ходить, дышать и пожимать руку начальнику.

Даже привычная фраза «Давай постоим, поговорим» – следствие того, что нам в прямом смысле сложно расходовать силы на физическое перемещение в пространстве и одновременно тратить энергию на поддержание осмысленного разговора. Поэтому основной принцип работы мозга – экономия ресурсов. Наш мозг ленив, хоть мы и не подозреваем об этом.

С детства мой любимый писатель – Николай Носов. В одной из его повестей – «Витя Малеев в школе и дома» – приводится известнейшая математическая задача: «Буылка и пробка стоят 10 копеек. Буылка на 8 копеек дороже пробки. Сколько стоит буылка и сколько пробка?»

Во взрослом варианте это задача о мяче и бейсбольной бите, общая стоимость которых 1 доллар 10 центов, а бита стоит на доллар дороже мячика.

Кто не знает – попробуйте решить. В целом просто, но удивительный факт – более 50% студентов топовых американских университетов – Гарварда, Принстона и МТИ – дали неверный, интуитивный ответ – «мячик стоит 10 центов». В обычных вузах аналогичное предположение выдвигали до 80% учащихся. Причем люди понимают – ответ не может быть столь примитивен, нужно подумать – и все равно не думают.

Кстати, а вы нашли правильный ответ?

Тем, кто решил. Задача в принципе простая. Но, если не знаешь ответа, надо все отложить в сторону и сконцентрироваться на процессе. Если вы шли – то, скорее всего, замедлили шаг, посчитали и получили ответ. Кстати, именно так мы и думаем по-настоящему. А мысли, которые постоянно блуждают в голове – вспыхивают, пропадают и снова появляются, – к интеллектуальной деятельности отношения имеют мало.

Тем, кто не стал решать, а читал дальше. Отказаться считать – естественная реакция. Мозг отчаянно сопротивляется любой активности, которая заставляет расходовать энергию. В голове без труда

всплывает множество оправданий, почему стоит отказаться от чего-то ресурсозатратного. Незамедлительно возникает мысль: «Почитаю дальше, посмотрю, если это и вправду интересно, потом решу».

Поэтому факт нахождения ответа свидетельствует вовсе не о хорошем математическом мышлении. Вернее, не только о нем. Само поведение людей – попытка найти правильное решение или быстрая выдача кажущегося правильным ответа – является отличным предиктором их будущих успехов в целом.

В экспериментах Фредерика Шейна те, кто даже не пытался найти верный ответ, были нетерпеливы и импульсивны и в других решениях: выбирали финансово неудачные стратегии, ориентировались на поиск немедленного удовольствия, а не долгосрочных выгод. И проигрывали.

Для успеха надо прилагать усилия. В частности, решать даже те задачи, которые кажутся бессмысленными<sup>1</sup>.

Выбор простых решений делает мозг слабее. Когда тренер в спортзале говорит: «Теперь три подхода по 12 раз», – мы слушаемся. Потому что понимаем – по-другому вес не сбросить, мышечную массу не набрать. Это и называется тренировкой. А в когнитивной сфере поступаем иначе. Рука тянется к кнопке «узнать ответ». Быстрее. Только для развития интеллекта тренировка также необходима.

Стремление мозга экономить энергию ведет к тому, что человек постоянно движется по пути наименьшего сопротивления. Шон Ачор, психолог из Гарварда, продемонстрировал в серии экспериментов, как испытуемые явно предпочитают способы, которые экономят им хотя бы 20 секунд времени.

Нам нравится то, что попроще. Возьмем, к примеру, Twitter, Snapchat или TikTok. С момента запуска данные продукты неразрывно ассоциировались с ограничениями: не больше 140 символов, просмотр видео за несколько секунд, ролик – не длиннее 15–60 секунд.

Собственно говоря, почему? Людям нравятся строгие рамки? Нет, сами по себе они нас не привлекают. Но ограничения упрощают продукт, снижая затраты ментальной энергии на его использование. Конкурентным преимуществом становится простота. Точнее, даже тремя преимуществами.

<sup>1</sup> Так что я вполне осознанно не стал говорить правильный ответ задачи с бутылкой и пробкой.

- Чем проще продукт, тем меньше требований к интеллекту пользователя. 140 символов за пару минут может написать кто угодно. Это меньше длины предыдущего абзаца. В то же время пустой экран текстового редактора блога подсознательно повышает требования к качеству материала.
- Короткий текст легко написать, короткое видео просто снять. А главное – их проще и быстрее понять. Экономия энергии производителей и потребителей контента повышает вовлеченность, оставляя силы посмотреть больше роликов и прочесть больше твитов.
- Упрощение функциональности продукта уравнивает возможности профессионала и обычного пользователя. Рисунки, сделанные шваброй на гараже, по качеству примерно похожи друг на друга. Если избыток функционала превратит соцсеть в место, где профессионалы смогут создавать волшебные по качеству ролики, – обычные пользователи прекратят генерировать контент. Соревноваться с Голливудом неинтересно.

**Ни в коем случае не говорите покупателям, что упростили продукт, чтобы понравиться им.**

Поступите как Джек Дорси, основатель Twitter, назвавший ограничение в 140 символов изящным способом, заставляющим людей творчески мыслить.

## **Скрытый выбор легкости**

Выбор наименее энергоемких, простых решений сегодня может привести к проблемам в отдаленном будущем. К сожалению, сам человек уверен, будто выбирает не самое легкое, а самое правильное решение. Нам кажется, будто мы поступаем рационально, так как большая часть мыслительных процессов происходит «на автопилоте», а на уровень сознания мозг пропускает в основном возражения против энергозатратных альтернатив.

Джон Эйкафф приводит пример – психотерапевт разговаривал с тысячами людей, и ни у одного из них не было позитивно настроенного внутреннего голоса. Скорее наоборот. В голове возникают совсем другие советы. Надо бы познакомиться, но – «вдруг откажет, да и лекция скоро, а я плохо одет». Пойти поучиться, однако «мало денег, да и куда потом эти знания?». Открыть бизнес, только – «нужны деньги, скорее всего не получится, да и идеи нет». Запустить новый проект, но «надо всех уговаривать, провалится – меня же и обвинят».