

Дуглас Ван Прает обладает уникальной способностью переводить сложную науку в практические шаги. В книге представлена методика, разработанная на основе современных исследований в области нейробиологии и когнитивистики, позволяющая решать маркетинговые задачи, изменяя покупательское поведение.

*Стивен Сэндз, доктор философии, председатель совета директоров,  
директор по науке, Sands Research*

Книга предоставляет читателю ценную информацию о роли подсознания и о том, как оно влияет на решения потребителей. Ван Прает анализирует многие из крупнейших маркетинговых и рекламных кампаний и проливает свет на глубинные факторы, позволившие им стать столь успешными.

*Джордж Белч, профессор маркетинга Университета Сан-Диего,  
соавтор книги Реклама и продвижение:  
интегрированные маркетинговые коммуникации»*

Опираясь на новейшие достижения науки, Ван Прает предлагает состоящую из семи шагов процедуру коррекции поведения... Идеи полезны для всех участников рынка, больших и маленьких.

*Publishers Weekly*

**DOUGLAS VAN PRAET**

**UNCONSCIOUS  
BRANDING**

**HOW NEUROSCIENCE CAN EMPOWER  
(AND INSPIRE) MARKETING**

**ДУГЛАС ВАН ПРАЕТ**

**БЕССОЗНАТЕЛЬНЫЙ  
БРЕНДИНГ**

**ИСПОЛЬЗОВАНИЕ В МАРКЕТИНГЕ НОВЕЙШИХ  
ДОСТИЖЕНИЙ НЕЙРОБИОЛОГИИ**

УДК 339.138  
ББК 28.707.3  
П68

Douglas van Praet  
UNCONSCIOUS BRANDING  
HOW NEUROSCIENCE CAN EMPOWER (AND INSPIRE) MARKETING

Перевод с английского Юрия Гольдберга  
Дизайн переплета Jon Ritt  
Фото на переплете ©Bernd Vogel/Corbis

**Прает Ван Д.**

П68 Бессознательный брендинг. Использование в маркетинге новейших достижений нейробиологии / Дуглас Ван Прает ; пер. с англ. Ю. Гольдберга. — М. : Азбука Бизнес, Азбука-Аттикус, 2019. — 320 с.

ISBN 978-5-389-14322-7

Какие процессы в мозгу заставляют нас выбирать конкретный продукт из ряда подобных? Почему одна реклама становится эффективной во всем мире, а другая, не менее масштабная, не работает? Современные исследования эволюции мозга и открытия нейробиологов позволили изменить традиционный для маркетинга подход, основанный на статистическом изучении потребностей и предпочтений покупателей. Инновационная методика, изложенная в книге, позволяет выявлять и учитывать подсознательные процессы, лежащие в основе наших поступков и задействованные в процессе принятия решений. Возможность заглянуть в подсознание потребителей открывает перед маркетингом новые гигантские перспективы.

УДК 339.138  
ББК 28.707.3

ISBN 978-5-389-14322-7

© Douglas Van Praet, 2012  
© Гольдберг Ю., перевод на русский язык, 2013  
© Издание на русском языке, оформление.  
ООО «Издательская Группа «Азбука-Аттикус», 2019  
Азбука Бизнес®

# ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение.....	9
Часть первая. НАУКА О СКРЫТЫХ МОТИВАХ ПОВЕДЕНИЯ	
1. Миф маркетинга.....	17
2. Люди, а не потребители .....	45
3. Биология поведения .....	77
Часть вторая. СЕМЬ ШАГОВ К ИЗМЕНЕНИЮ ПОВЕДЕНИЯ	
4. Шаг 1. Разорвать шаблон.....	118
5. Шаг 2. Создать комфорт .....	141
6. Шаг 3. Направить воображение.....	177
7. Шаг 4. Изменить чувства .....	194
8. Шаг 5. Успокоить критический ум .....	216
9. Шаг 6. Изменить ассоциации .....	238
10. Шаг 7. Приступить к действию .....	257
Послесловие .....	281
Благодарности .....	283
Примечания .....	287

# ВВЕДЕНИЕ

Открытие Фрейдом мира бессознательного оказало огромное влияние на атмосферу того времени. Сегодня мы можем представить более точную картину бессознательного, и это оказывает удивительное, всеобъемлющее и гуманистическое воздействие на нашу культуру.

*Дэвид Брукс, TED, март 2011 года*

Несколько лет назад в Санта-Монике, штат Калифорния, я стоял на трибуне конференц-зала отеля, заполненного руководителями отделов маркетинга и специалистами по рекламе, и рассказывал им, что потребители не контролируют выбор брендов. Слушатели смотрели на меня так, словно у меня нет головы. Однако то, что ставило в тупик маркетологов, очевидно любому специалисту по когнитивистике. В какой-то степени мои коллеги были правы: у всех нас две головы.

Несмотря на то что Фрейд выявил психологические различия между сознательным и бессознательным почти сто лет назад, наука начала проникать в тайны мозга только в последние несколько десятилетий. Человек использует две независимые и нередко входящие в противоречие друг с другом когнитивные системы, и, как это ни парадоксально, ту часть мышления, которая в основном и определяет наше поведение, мы осознаем меньше всего. Многочисленные исследования, выполненные в последнее время и посвященные эмоциональной, иррациональной и бессознательной сторонам принятия решений, подтверждают мою позицию: люди в качестве потребителей принимают большую часть решений абсолютно неосознанно. Мы только начинаем понимать, насколько результаты этих исследований применимы к решениям, принимаемым нами в повседневной жизни.

Научные выводы серьезно повлияют на изменения процессов продажи и покупки.

Долгое время маркетологи неправильно ставили вопрос. Если потребители принимают решения неосознанно, зачем мы постоянно проводим маркетинговые исследования и спрашиваем, почему люди поступают так, а не иначе? Это все равно, что спрашивать о политических предпочтениях у сэндвича с тунцом. И дело не в том, что потребители скрывают свое мнение или даже намеренно нас обманывают. Они просто не могут ничего сказать, потому что не знают.

Прежде чем разрабатывать стратегию, маркетологи должны понимать, что у людей существуют линии поведения, свойственные им просто как людям, а не как потребителям. И они определяют последовательность поведенческих шагов, обусловленных нашей биологией и эволюцией, а не только культурой. Такие шаги можно выявить и использовать при выстраивании маркетинговой стратегии. Специалисты по маркетингу должны спрашивать не только «почему», но и «как». Необходимо перейти от оценки внешнего проявления убеждений и установок к пониманию внутренних процессов и стоящих за ними реальных поведенческих причин. Как человеческий разум обрабатывает информацию, структурирует опыт и формирует убеждения и мотивы, зачастую неосознанные, которые определяют поведение людей?

Когда моя мама идет в супермаркет и берет с полки одну из последних коробок стирального порошка Tide, она демонстрирует то, что давно выяснила наука когнитивистика. В тот момент, когда она стоит в отделе моющих средств и протягивает руку к коробке, ее мозг обрабатывает накопившиеся за несколько десятков лет воспоминания: ностальгию, запах детской одежды, тот день, когда она стирала одежду мужа в их первом доме. Она покупает одну и ту же марку не потому, что она лучше или дешевле, а потому, что эта марка запускает глубокий, неврологически обусловленный поведенческий процесс.

К сожалению, в своем понимании рынка бизнес долгое время опирался на культуру и экономику, а не на законы биологии и эволюции мозга. Маркетологи широко использовали достижения социологии и практически игнорировали науку о мозге. Новые тенденции,

сдвинувшие фокус с культурных на биологические причины поведения, — это одна из самых волнующих и многообещающих возможностей в истории человечества. Данная книга показывает, что большая часть внешних, повсеместных и экономически значимых проявлений нашей культуры (средства массовой информации, телевизионные шоу, которые мы смотрим, фильмы, которые мы любим, реклама, которая нас привлекает, продукты и услуги, которые мы покупаем каждый день) имеет вполне понятные нейробиологические детерминанты.

На протяжении всей моей карьеры в области маркетинга и рекламы я сталкивался со всеми аспектами индустрии маркетинговых исследований и стратегического планирования. В настоящее время я работаю в отмеченном наградами одном из ведущих рекламных агентств страны Deutch LA. Среди наших клиентов есть компании, занимающие передовые позиции на рынках: Volkswagen, Target, Sony PlayStation, HTC, Dr Pepper и Snapple. Я наблюдал, что и рекламные агентства, и клиенты готовы идти на риск, мыслить творчески и выходить за границы инструкций по маркетинговым исследованиям, причем действия, основанные на инстинкте и интуиции, оказываются наиболее продуктивными. Маркетологи обнаружили, что не стоит опираться только на исследования рынка, однако они не смогли описать процесс формирования интуиции и творческих озарений.

Я не только занимался практическими вопросами маркетинга, но также работал в области поведенческой психотерапии. В век техники и технологии компании рискуют потерять связь с реальными заботами и проблемами людей — не потребителей, а именно людей. Я научился помогать обычным людям, таким как вы и я, которые хотят изменить свою жизнь и поведение не вследствие психического заболевания, а из стремления к самосовершенствованию и желания сделать жизнь богаче и насыщеннее. Через всю книгу красной нитью проходит мысль о том, что ключом к этим переменам служит именно бессознательное.

Меня заворожил мир человеческого подсознания. Очень интересно, как врачи в отличие от маркетологов всегда ищут скрытый

смысл и не считают слова своих клиентов святой истиной. Я научился различать особенности невербальной коммуникации, языка тела, а также почти незаметные, неосознанные проявления эмоций. После обучения в колледже и практики в клинике поведенческой терапии, специализирующейся на изучении подсознательной мотивации, я получил сертификат гипнотерапевта. Я внимательно изучил технику изменения поведения, которая часто включает в себя и другие традиционные методы психотерапии. Многие эзотерические, интуитивные, революционные методы были обогащены исследованиями в различных областях науки о мозге (когнитивистики, нейробиологии, эволюционной психологии), а также поведенческой экономики. Я занялся анализом всего, что почерпнул из этих дисциплин, начав с методов, которые гарантированно позволяют достичь реальных результатов у людей. Я создал процесс, состоящий из семи шагов и направленный на изменение поведения, и с неизменным успехом применял его к стратегиям маркетинга и рекламы.

Большая часть того, что я должен сказать, сегодня звучит как обвинение современному состоянию маркетинга. Но это не осуждение. Это свидетельство очевидца. На протяжении многих лет я помогал маркетологам планировать стратегию и проводить исследования и поэтому знаю недостатки в этой области. Многие маркетологи, несмотря на постоянно накапливающиеся свидетельства, не замечали очевидного — роли бессознательного принятия решений. И лишь очень немногие использовали некоторые прикладные методы для управления бизнесом. Неудовлетворенность и желание докопаться до истины побудили меня искать более убедительные ответы. Я нашел их не в маркетинговых исследованиях, а в работах ученых, изучающих процесс познания и поведение человека.

Большинство идей, изложенных в книге, принадлежат не мне. Они родились в умах самых известных в мире бихевиористов. Мой вклад состоит в связи их с практикой, а также в объяснении, как эти идеи проявляются в нашей культуре, на рынке и в экономике. Многие маркетологи до сих пор не знакомы с достижениями науки о поведении, и именно поэтому я счел важным познакомить с этими истинами

мир маркетинга и рекламы. Эти знания оказывают революционное воздействие на управление бизнесом в эпоху бурного экономического развития.

Сегодня на маркетинг тратятся громадные суммы, однако ситуация, которую сто лет назад описывал бизнесмен Джон Уонамейкер, открывший первые универмаги, нисколько не изменилась. Ему принадлежат следующие слова: «Половина моего рекламного бюджета тратится впустую. Беда в том, что я не знаю, какая это половина» [1].

В 2010 году мировой бизнес потратил 32,2 млрд долл. на маркетинговые исследования, в том числе количественные и качественные, с привлечением фокус-групп, зачастую обращаясь к потребителям с просьбой раскрыть мотивы, о которых те сами не знают [2].

Огромные расходы на рекламу не приносят результата, поскольку ответы людей в разнообразных исследованиях и фокус-группах не позволяют с уверенностью предсказать, как они будут вести себя в реальном мире. Неудивительно, что лишь два из десяти продуктов, выводимых на рынок США, имеют успех [3].

Когнитивистика доказывает, что люди принимают решения иррационально, восприятие иллюзорно, а наш разум создан для самообмана. Как существа, гордящиеся честностью, хладнокровием, объективностью и обладающие такой уникальной чертой, как свобода воли, мы с трудом принимаем эти знания и не умеем их применять.

Дело в том, что люди часто живут на автопилоте и даже не осознают этого. Сократ советовал «познать себя», но до сих пор величайший парадокс человеческого разума состоит в том, что он совсем себя не знает. Один из ведущих нейропсихологов, Крис Фритт, пишет: «Мозг устроен таким образом, что большая часть работы, которую он проделывает, скрыта от нас. Около 90% работы мозга вообще не осознается» [4]. А специалист по маркетингу, профессор Джеральд Залтман, считает, что «95% мышления человека происходит в подсознании» [5].

Как потребители, мы делаем выбор, не осознавая, на чем он основан, а как маркетологи — продаем и брендируем продукты, не понимая, как правильно связать их с людьми. Мы все играем в игру, сами того не подозревая. Пришло время отказаться от старого сценария.

Необходимо раскрыть глубины, кроющиеся за нашим поведением, и выяснить, как основные инстинкты, чувства, внутренние склонности и неосознанные привычки можно использовать для того, чтобы наилучшим образом связать бренды с людьми.

Эта книга посвящена человеческим аспектам бизнеса. Многие потребители видят в маркетинге еще один способ отъема денег, а не попытку достучаться до человека и удовлетворить его потребности. И у них есть все основания так думать. Если вы намерены манипулировать сознанием людей, не стоит читать эту книгу. Сегодня люди слишком грамотны, циничны и уверены в себе, чтобы стать жертвой безответственного манипулирования глубоко личной и самой важной частью процесса принятия решений. Возможно, они и не осознают все свои желания, однако прекрасно распознают намерения компаний, пытающихся продать им те или иные товары.

Успешными становятся такой бизнес и бренды, которые создают реальную ценность. Лучше понимая истинные мотивы наших решений и поведение игроков по обе стороны барьера, разделяющего продавцов и покупателей, мы будем способствовать этому символическому обмену, создавая как мощные бренды, так и удовлетворенных потребителей, подталкивая промышленность к переменам к лучшему, поддерживая конкуренцию, которая является основой развития на свободных рынках.

ЧАСТЬ ПЕРВАЯ

**НАУКА О СКРЫТЫХ  
МОТИВАХ ПОВЕДЕНИЯ**

# 1

## МИФ МАРКЕТИНГА

Рациональный ум — это верный слуга, а интуитивный ум — священный дар. Мы создали общество, которое чтит слугу и забыло о даре.

*Альберт Эйнштейн*

Летом 1957 года в пригороде Нью-Йорка Форт Ли, штат Нью-Джерси, страх перед полиомиелитом прогнал жителей из общественных плавательных бассейнов. Опасаясь заразы, которая могла притаиться в воде, но желая укрыться от полуденной жары, люди устремились в прохладу оборудованного кондиционерами кинотеатра Lee Theater, чтобы посмотреть «Пикник» (Picnic) с такими звездами экрана, как Уильям Холден и Ким Новак. На экране незримо присутствовал исследователь рынка Джеймс Макдональд Викари, который проводил необычный эксперимент, надеясь, что его результаты станут благом как для потребителей, так и для рекламодателей [6].

Во время демонстрации фильма на серебристом экране на 1/3000 секунды вспыхивали надписи, предлагающие зрителю «есть попкорн» и «пить кока-колу». Викари утверждал, что «невидимая реклама», появляющаяся на такое короткое время, что зрители ее не замечают, позволит не отвлекаться от развлечения и избавит от назойливых рекламных роликов. Он считал, что его изобретение также сэкономит рекламодателям деньги и ресурсы, необходимые для производства обычной рекламы. На протяжении шести недель

кинотеатр посетили более 45 тыс. человек, и результаты эксперимента удивили даже Викари. Продажи попкорна взлетели на 57,5%, а кока-колы — на 18,1% [2].

16 сентября 1957 года журнал *Advertising Age* рассказал о секретном оружии Викари — подсознательном воздействии, — и сообщил о планах распространения эксперимента на телезрителей. Однако наивному исследователю рынка пришлось отступить, когда результаты его эксперимента вызвали бурное возмущение публики и паранойю по поводу возможных злоупотреблений. Массовая истерия привела к тому, что он удалил из справочника номер телефона и перестал появляться на публике, опасаясь за свою жизнь. В том же году вышла в свет чрезвычайно популярная книга Венса Паккарда «Тайные средства убеждения» (*The Hidden Persuaders*). Основная мысль книги заключалась в том, что за нами следят и нами манипулируют маркетологи и рекламщики, причем мы этого не осознаем [3]. Год спустя ЦРУ по поручению правительства провело исследование, результатом которого стал запрет на «25-й кадр» в Соединенных Штатах. В отчете говорилось: «Некоторые индивидуумы в определенное время и при определенных обстоятельствах могут быть склонены к аномальному поведению, причем они не осознают оказываемого на них воздействия» [4]. К счастью, широкая публика теперь не только знала об опасности воздействующей на подсознание рекламы, но также могла опираться на законы, защищающие от манипулирования сознанием со стороны корпораций. Проблема была только в одном — эксперимент оказался фальшивкой. В 1962 году в интервью тому же *Advertising Age* Викари признался в обмане, заявив, что его исследование рынка было «трюком» и что объем собранных данных «слишком мал, чтобы быть значимым» [5]. Но ущерб уже был нанесен, а городская легенда продолжала жить. Даже сегодня некоторые люди убеждены в том, что в рекламе присутствуют невидимые сообщения и образы. Однако вставка фаллического символа в лесные заросли или обнаженного тела в озеро — не самый лучший способ заставить человека купить ликер, сигареты или любой другой товар.

Термин «подсознательный» (*subliminal*) происходит от латинского корня *sub*, что значит «ниже», и *limen* («порог») и обозначает

процессы, протекающие ниже порога сознательного восприятия [6]. Несмотря на то неудачное и фальшивое маркетинговое исследование, проводившееся более полувека назад и поднявшее ложную тревогу в общенациональном масштабе, теперь мы знаем не очень приятную правду о потребителях и производителях товаров. Большая часть процессов в нашей жизни протекает ниже порога сознания. Мы волнуемся, что наш разум контролируют другие, но следовало бы задать себе вопрос, контролировали ли мы его когда-либо сами.

## ВЕРХУШКА АЙСБЕРГА

Наша жизнь — иллюзия. Мы полагаем, что нашими действиями управляет сознательное, или рациональное, мышление, поскольку общается с нами именно оно. Голос звучит в нашей голове, а мы молча читаем слова на этой странице. Убеждение, что именно эта часть мышления является главной, заставляет верить, что головы потребителей устроены точно так же. В случае с маркетологами это приводит к ложному предположению, что покупательское поведение обусловлено сознательным выбором, однако наука доказывает, что дело обстоит совсем не так.

В 2008 году серьезные свидетельства в поддержку теории о роли подсознания в принятии решений появились в результате эксперимента, проведенного группой немецких ученых во главе с Джоном-Диланом Хайнсом из Института человеческой когнитологии и науки о мозге Общества Макса Планка. По результатам сканирования мозга исследователи предсказывали, какое решение примет участник эксперимента, за семь секунд до того, как он делал сознательный выбор. В статье, опубликованной в журнале *Nature Neuroscience* 13 апреля 2008 года, сообщалось: «Многие процессы в мозгу протекают автоматически, без участия сознания. Это защищает мозг от перегрузки простыми, рутинными задачами. Но мы склонны были предполагать, что решения всегда принимаются человеком осознанно. Последние полученные нами данные ставят это под сомнение».

Эксперимент представлял собой простой выбор: нажать кнопку правой рукой или левой. Участники могли принимать решение в любой момент времени, но должны были мысленно его зафиксировать. Наблюдая карту активности мозга, исследователи могли предсказать выбор испытуемого еще до того, как он сам его осознал. «Ваши решения тщательно подготавливаются деятельностью мозга. К тому времени как в процесс вступает сознание, большая часть работы уже сделана», — говорит Хайнс [7].

Это беспрецедентное предвидение свободного выбора ставит ряд серьезных вопросов о природе свободы воли и сознательного выбора. На протяжении нескольких десятилетий маркетологи обращались к себе самим, а не к реальным желаниям и мотивациям потребителей. Они обосновывали эффективность ошибочных маркетинговых инструментов, направленных на неверную цель и не ту часть разума. Это не их вина. Они не осознают собственного решения.

Представьте разум человека в виде айсберга. Нам видна лишь верхушка, или «сознательное», тогда как большая часть (бессознательное) скрыта от нашего восприятия. Большинство мыслей, убеждений и даже решений человека являются неосознанными. Маркетологи должны смотреть глубже и понимать истинную природу причин нашего поведения. К счастью, в настоящее время наука стремительно погружается в эти глубины и, в свою очередь, раскрывает тайны, которые были долго скрыты от нас. Именно под поверхностью прячется наше интуитивное, эмоциональное и неосознанное мышление. Эта часть разума управляет почти всем поведением людей.

Альберт Эйнштейн однажды сказал: «Воображение важнее знания». Он понимал могущество и важность подсознания и создал свою теорию относительности, представив путешествие на луче света. Нейропсихологический метод под названием «диссоциация» позволяет взглянуть на проблему как бы снаружи. Эйнштейн высоко ценил «тайну», говорил, что «она источник всякого подлинного искусства и науки». Вероятно, он предвидел современную революцию в нейробиологии!

Величайшим даром Эйнштейна была способность «перепрыгнуть» через границы воображения и создать то, чего не могли видеть

другие при помощи объединения осознанного, логического мышления с подсознательным, интуитивным озарением. Он жил не только над поверхностью айсберга, но и в той части, которая не видна глазу, позволяя интуиции направлять его исследования и теории. Охватывая весь айсберг, мы также можем революционизировать свое понимание того, как ведут себя рынки.

## ИЗМЕРИТЬ НЕОСОЗНАВАЕМОЕ

В настоящее время в языке, инструментах и системах показателей, которыми пользуются участники рынка, можно найти свидетельства того, что Эйнштейн называл «забытым даром интуиции».

Один из главных парадоксов заключается в том, что «узнаваемость» всегда была «золотым стандартом» для проведения и оценки рекламной кампании и успешности бренда. Участники рынка тратили непропорционально большую долю бюджета исследований на оценку бренда, рекламы и осведомленности о товаре. Однако количественные испытания рекламного текста, проверка концепции, изучение результатов рекламной кампании, которые составляют основу этих оценочных исследований, являются весьма поверхностными. Они не распознают и не объясняют глубинные подсознательные причины, которые зачастую ускользают от нашего понимания. Одним из тех, кто не верил в изучение потребителей, был Стив Джобс. Однажды кто-то из репортеров спросил его, какие маркетинговые исследования были проведены перед запуском iPad. Джобс ответил в своей саркастической манере: «Никакие. Потребители не должны знать, что они хотят». По некоторым оценкам, iPad станет примером самого успешного выведения товара на рынок [8].

Опыт и знания нашего мозга гораздо шире, чем может передать мышление. Данные исследований рынка, сообщаемые о себе самими участниками, просто не способны измерить имплицитную (недекларативную) память, которая на уровне подсознания подготавливает восприятие мозгом сообщений и брендов. Эта память

представляет сложный набор неврологических ассоциаций, находящихся в глубине эмоциональных систем мозга и связанных с брендом, но в то же время скрытых от сознания. Когда исследователи пытаются изучать приверженность и преданность бренду, то нередко регистрируют осознанные отношения потребителя с брендом, а не более глубокие, интуитивные связи, формировавшиеся на протяжении всей жизни.

Так, например, когда человеку предлагают кока-колу вместо пепси-колы, в глубинах мозга активизируются воспоминания и культурные ассоциации, не доступные сознанию потенциального покупателя содовой воды. Эти ассоциации связывают стимул данного бренда с опытом прошлого. Совокупность личных «данных» определяется сознанием как ощущение. Но потребители обычно не в состоянии сознательно проанализировать большую часть этих мыслей или определить источники своих чувств.

Реальная осведомленность существует в области бессознательного, эмоционального мышления, в той части мозга, которая разговаривает чувствами, а не словами. Подсознание подобно устройству, которое записывает информацию обо всех событиях вашей жизни. Если бы подсознание умело говорить, то, вероятно, его речь была бы нелогичной и бессвязной. Оно воспроизвело бы глубокие впечатления, эпизоды, мысли, чувства и ассоциации, охватывающие всю жизнь, и их общая сумма представляла бы истинную ценность бренда. Этот список непрерывно продолжается, пополняясь воспоминаниями и событиями, которые останутся (хотя и труднодоступные для сознания) в громадном банке памяти интуитивного мышления [9].

При изучении рынка на вопрос о предпочтениях респондент чаще всего пытается задним числом найти рациональное объяснение, предлагая определенную логическую причину, которая ему кажется правдоподобной. Сознание человека устроено так, что придумывает связные истории, пытается объяснить и осмыслить тайные силы и встроенные нейронные программы, управляющие нашим поведением. «Я предпочитаю колу, потому что мне больше нравится ее вкус», — говорят респонденты. Этот ответ кодиру-

ется, вводится в таблицу данных и попадает в основные результаты отчета об исследовании. Некоторые участники рынка, глядя на эти данные, начнут разрабатывать рекламу очень вкусного газированного напитка. К счастью для кока-колы, производители напитка не пошли по этому пути, и он сохранил доминирующее положение на рынке.

Целью компании Coca-Cola всегда было создание мгновенно узнаваемого и высоко ценимого бренда. При помощи классического неизменного логотипа, характерной формы бутылки, ласкающего слух названия бренда, инвестиций в первоклассную, трогательную рекламу и повсеместного присутствия в розничной торговле она стала не только первым по-настоящему глобальным брендом, но и самой узнаваемой торговой маркой в мире [10]. В 2011 году стоимость бренда Coca-Cola оценивалась в 74 млрд долл. — больше, чем Budweiser, Pepsi, Starbucks и Red Bull вместе взятые. И эта позиция поддерживалась расходами на рекламу, которые в 2010 году составили 2,9 млрд долл., что превышает сумму рекламных бюджетов Microsoft и Apple [11].

## ЦЕЛЕНАПРАВЛЕННОСТЬ КАК ЗАБЛУЖДЕНИЕ

На протяжении многих лет мы жили в убеждении, что «реклама должна быть целенаправленной», однако эта логика глубоко ошибочна: структуре нашего разума присуща врожденная «двойственность». Воздействие оказывается посредством обращения к чувствам и преодоления рациональных ограничений. Этот конфликт между эмоциональностью подсознания и рациональностью сознания создает возможность для эффективного брендинга. Когда мозг принимает историю, как она представлена в рекламе и маркетинговых коммуникациях, он одновременно верит рациональным установкам.

Прежде чем разрабатывать стратегию, участники рынка описывают целевую аудиторию как одного человека, обычно называемого «персона»; основой этого описания служит традиционное анкети-

рование. Этот человек, зачастую характеризуемый с точки зрения культуры, продукта, категории и использования средств массовой информации, представляет собой дискретный демографический и психографический сегмент населения. Однако, сосредоточиваясь на отличиях этой персоны от остальных людей, мы игнорируем универсальное сходство: общую для всех нас человеческую природу независимо от пола, возраста, дохода, географии или культуры, определяющую наши действия. Например, следующее описание: 35–44-летний владелец семейного седана, преданный одной марке, который предпочитает телевизионные реалити-шоу, работает два дополнительных часа в неделю, называет главной причиной покупки автомобиля его надежность и живет на среднем западе США, — не учитывает более глубокие, важные и общие для всех людей желания и стремления данного человека.

Однажды при проведении исследований в фокус-группах я задал владельцам компактных седанов, для которых имела значение цена автомобиля и которые только что увидели обновленную модель Jetta, следующий вопрос: «Что сказали бы ваши друзья, увидев вас за рулем этой машины?» Ответы были довольно агрессивными, например: «Мне безразлично мнение окружающих — я хочу лишь попасть из пункта А в пункт Б!» Вскоре после этого этим же участникам опроса предложили несколько идей для описания новой Jetta и спросили, что они предпочитают. Все ответили, что им нравится «потрясающая внешность».

Их «персона» выработала образ умного и ответственного человека, но в глубине души они жаждали внимания и признания. Парадокс заключается в том, что, если мы поддадимся на их самообман, эти люди не будут удовлетворены, так же как и компания Volkswagen. В результате мы разработали стратегию, которая позволяла им получить тот уровень превосходства, которого они всегда желали, причем по доступной цене. Лозунгом рекламной кампании стал слоган: «Великолепно. По цене хорошего». Это помогло Jetta добиться лучших годовых показателей за всю историю продаж модели в Соединенных Штатах [12]. В данном случае были удовлетворены обе части мозга, а конфликт между ними разрешился приданием статуса вдоба-

вок к обещанию практичности. В глубине души каждый из нас стремится к чуть более высокому положению в обществе. Если вы представляете исключение из этого правила, то, скорее всего, вы лжете... самому себе.

Тем не менее участники рынка до такой степени увлекаются внешними культурными наслоениями «персоны», что игнорируют человеческие качества, общие для всех. Психолог Карл Юнг придумал термин «персона» для описания фасада, создаваемого людьми, чтобы произвести впечатление на окружающих и скрыть свою истинную природу. «Персона» играет важную эволюционную роль в поведении человека, помогая адаптироваться к его целевой группе, соответствовать окружению и быть принятым в нем. Такая способность помогала человечеству выживать на протяжении многих тысяч лет. Это социальная маска, которую носят все, чтобы скрыть и защитить настоящую, но более уязвимую личность.

«Персона» — это маска самоуверенности, которая придумывает истории, чтобы представить действительность в выгодном для нас свете. В результате исследователи рынка оказываются перед дилеммой. Так, например, при проведении опроса 95 % профессоров ответили, что их уровень преподавания выше среднего, 96 % студентов колледжей заявили, что их социальные навыки тоже выше среднего. Когда журнал Time задал жителям Соединенных Штатов вопрос, принадлежат ли они к 1 % людей с наивысшим доходом, утвердительно ответили 19%! [13] Социологические эксперименты показывают, что люди по своей природе склонны к самоуверенности и преувеличению своих способностей, достижений, благородства и независимости. Успех мы приписываем мастерству, а неудачу — невезению. Мы клянемся, что реклама на нас не действует, несмотря на то что данные свидетельствуют об обратном. Мы считаем, что супруги выносят мусор реже, чем мы, а они, в свою очередь, думают точно так же. Наши убеждения искажают действительность, и мы природой запрограммированы стремиться к первенству. Люди продолжают упорствовать в этих своекорыстных заблуждениях даже при проверке на детекторе лжи, а это значит, что они лгут самим себе, а не намеренно обманывают исследователей! [14] Это адаптивная функция, которая

помогает улучшить жизнь и избежать депрессии. И действительно, обманывающие себя люди обычно счастливее и успешнее многих как в личной жизни, так и в бизнесе [15].

«Персона» приспособляется к фокус-группам и дает свои ответы на вопросы в форме, приемлемой для других участников, изменяя свое мнение в угоду авторитету. Людей пугает модератор, который стратегически и символически помещен во главе стола, на них влияет «всезнайка», который узурпирует дискуссию в попытке произвести впечатление на всю группу. Подобно хамелеону, адаптирующемуся к условиям окружающей среды, «персона» является той частью личности человека, которая нередко уступает мнению большинства, скрывая глубоко личные мысли — те самые, которые составляют темную, подводную массу айсберга.

С подозрением относясь ко всему новому, «персона» опасается неизвестных, обезличенных наблюдателей за полупрозрачным зеркалом. Мне вспоминается один разговор с претендентом на субстандартный ипотечный кредит в Лос-Анджелесе, когда я пытался выяснить, что он думает о заимодателе. Мой собеседник был убежден, что его банк втайне организовал это интервью, являющееся частью процесса одобрения кредита. Нет нужды говорить, что преодолеть его параноидальные защитные барьеры было практически невозможно. Несмотря на мои неоднократные заверения в обратном, он не отступал от выгодного для себя образа ответственного заемщика. Честно говоря, я его не виню. Что важнее: получить одобрение ипотеки или высказать свое мнение о назойливой рекламе или почтовом спаме?

Если люди стараются казаться не такими, какие они на самом деле, и верят в собственную ложь, значит, мы должны найти способ проникнуть глубже, достучаться до их настоящей личности. Как говорил Карл Юнг, «в каждом из нас есть другой человек, которого мы не знаем» [16]. Юнг использовал термин «внутреннее я» для описания всей психики человека, включающей глубокие, неосознанные желания и намерения, то есть «реальной личности». Именно «я» и его тайные намерения являются той областью, которая открывает новые возможности для участников рынка.

## ОГРАНИЧЕННОСТЬ ТРАДИЦИОННЫХ ИНСТРУМЕНТОВ МАРКЕТИНГА

В ярко освещенной комнате сидит группа людей. Флуоресцентные лампы под потолком считаются более подходящими для помещения, где проводится анкетирование. Люди беспокойно ерзают на стульях, не зная, какие вопросы им будут задавать, и явно волнуясь по поводу «правильности» ответов. Один нервно барабанит пальцами по столу в конференц-зале, и этот звук ловят небрежно спрятанные микрофоны. Камеры записывают происходящее через полупрозрачные зеркала, которые отделяют присутствующих от тайных наблюдателей. Вся группа смотрит, как из соседней комнаты выходит человек и передает подозрительную записку модератору, который только что присоединился с ним. На заднем плане виднеется гигантское полупрозрачное зеркало. Участники фокус-группы смеются и нервно переговариваются, а когда начинается обсуждение, не всегда смотрят в глаза друг другу. Обстановка практически требует от человека показать неаутентичную «персону» и спрятать «настоящую личность» от поверхностного действия, участником которого он стал.

Разумно ли ожидать более глубокой, эмоциональной и личной реакции в такой неестественной, похожей на больничную обстановке? Если потребители способны обманывать сами себя, разве не могут они с такой же легкостью лгать модераторам фокус-групп? Разумеется, могут. Вот почему мы должны понимать «горы» их лжи.

За зеркалом в соседней комнате наблюдатели стучат по клавишам, словно на соревнованиях по стенографированию, записывая данные, которые подтверждают их собственные предрассудки и склонность находить подтверждение своим идеям. В течение нескольких часов обсуждения, высказывая зачастую противоречивые мнения, они обращают внимание на слова, игнорируя контекст, то есть тот аспект коммуникации, который определяет смысл. Ответы можно найти не в самих словах, а в том, как они произносятся и о чем сказано не было. Необходимо сосредоточиваться не на словах, а на

том, что говорит «внутреннее я»: на языке тела, лингвистических особенностях и оговорках, смене интонации, мимике и странностях в поведении, которые часто опровергают сознательно формируемое впечатление.

Как ни парадоксально, качественный анализ — это единственный метод, позволяющий исследовать то, что происходит на глубине. Возможность посмотреть в глаза потребителю, а также наблюдать язык тела — вот явное преимущество качественного анализа по сравнению с более широким по охвату количественным, когда исследование проводится по телефону или интернету. Цель исследования — не в том, чтобы выяснить, предпочитает ли потребитель кока-колу или какую-то рекламу, а в наблюдении и анализе реакции на предложенный выбор.

Но это возможно лишь при высококвалифицированном модераторе, умеющем различать нюансы языка тела и владеющем искусством субкоммуникации. Подобно психологу или врачу (квалифицированному, каких немного), модератор должен не принимать слова человека за чистую монету, а искать, что за ними кроется. Такие специалисты знают и понимают членов группы лучше их самих. Эти модераторы ищут скрытый за словами смысл. Действительно первоклассные модераторы встречаются редко, но им иногда удается проводить качественный анализ не благодаря структуре фокус-группы, а вопреки ей.

Почетный профессор психологии Калифорнийского университета в Лос-Анджелесе Альберт Мейерабиан в процессе исследования человеческой коммуникации установил, что при передаче информации 7% приходится на слова, 38% — на интонацию и 55% — на выражение лица и язык тела. Поэтому вполне логично заключить, что большая часть коммуникации не выражается самими словами, будь то краткие выводы из отчета об исследовании или даже полный отчет. Насколько полным может быть отчет, если он не отражает большую часть процессов в тех отделах мозга, которые управляют поведением?

В то время как количественный анализ использует более надежные, стабильные и проецируемые объемы выборки, эти инстру-

менты в их нынешнем виде зачастую не в состоянии добраться до более глубокого эмоционального подсознания. Из-за способа получения этих данных (степень личной отстраненности и односторонность сведений, сообщаемых о себе самом) результаты нередко ограничиваются словами участников, без учета того, что они на самом деле чувствуют. Более того, большинство современных исследований с применением количественного анализа выполняются в интернете, что допускает анонимность ответов и без должного контроля становится питательной средой для «персон», разыгрывающих определенные роли.

Для разработки более совершенных инструментов исследования рынка нам необходимо понять, как работает мозг человека при изменении поведения. А для этого первым делом нужно сместить фокус на подсознание.

## МОГУЩЕСТВО ПОДСОЗНАНИЯ И ЕГО ФУНКЦИИ

Эйнштейн понимал, что возможности по обработке информации у нашего подсознания значительно выше, чем у рассудка. Тимоти Уилсон, профессор психологии Виргинского университета, указывает, что наши чувства принимают приблизительно 11 млн бит информации в секунду, но осознаем мы всего лишь около 40 бит! То есть остальные из этих 11 млн бит обрабатываются без участия сознания. Смотреть на мир только через разум — это все равно что наблюдать за жизнью через крохотную замочную скважину [17]. Наше логическое мышление способно воспринять лишь ничтожно малую долю информации, которая обрабатывается телом и впитывается чувствами.

Неудивительно, что доминирующее подсознание без труда подавляет рассудочный разум. Чтобы продемонстрировать это, попробуйте провести небольшой эксперимент на самом себе. Сядьте на стул, вытяните ногу, которая у вас является толчковой, опишите ступней круг против часовой стрелки. Одновременно нарисуйте в воздухе цифру «6» указательным пальцем руки, которой вы пишете. Что

Научно-популярное издание

ДУГЛАС ВАН ПРАЕТ  
**БЕССОЗНАТЕЛЬНЫЙ БРЕНДИНГ**  
Использование в маркетинге  
новейших достижений нейробиологии

Выпускающий редактор П. Шиков  
Художественный редактор С. Карпухин  
Редактор Е. Соколова  
Технический редактор Л. Сеницына  
Корректоры Е. Свирина, Л. Макарова  
Верстка Т. Коровенковой

ООО «Издательская Группа «Азбука-Аттикус» –  
обладатель товарного знака «Азбука Бизнес»  
115093, Москва, ул. Павловская, д. 7, эт. 2, пом. III, ком. № 1

Филиал ООО «Издательская Группа «Азбука-Аттикус»  
в г. Санкт-Петербурге  
191123, Санкт-Петербург, Воскресенская набережная,  
д. 12, лит. А

ЧП «Издательство «Махаон-Украина»  
Тел./факс (044) 490-99-01  
e-mail: sale@machaon.kiev.ua

Знак информационной продукции  
(Федеральный закон № 436-ФЗ от 29.12.2010 г.)



Подписано в печать 28.01.2019.  
Формат издания 70 × 100 <sup>1</sup>/<sub>16</sub>.  
Бумага офсетная. Гарнитура «ОстасС».  
Печать офсетная. Усл. печ. л. 25,8.  
Доп. тираж 1000 экз. В-AZB-22549-02-R. Заказ №

Отпечатано в соответствии с предоставленными материалами  
в ООО «ИПК Парето-Принт». 170546, Тверская область,  
Промышленная зона Боровлево-1, комплекс № 3А  
[www.pareto-print.ru](http://www.pareto-print.ru)