

Дэн Ариели

Предсказуемая иррациональность

Скрытые силы, определяющие
наши решения

Бestseller
**THE
NEW
YORK
TIMES**



альпина
ПАБЛИШЕР

Переработанное
и дополненное
издание

Дэн Ариели

Предсказуемая иррациональность

Текст предоставлен правообладателем

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=41913280

Предсказуемая иррациональность: Скрытые силы, определяющие наши решения: Альпина Паблишер; Москва; 2019

ISBN 978-5-9614-2680-9

Аннотация

Знаете ли вы, почему:

- таблетка за 300 рублей помогает лучше, чем за 10?
- мы охотнее помогаем соседу бесплатно, чем за деньги?
- мы иногда безудержно покупаем вещи, которые на самом деле нам не нужны?

В новом, переработанном и дополненном издании бестселлера The New York Times Дэн Ариели отвечает на эти и многие другие вопросы, связанные с нашим экономическим поведением. Он демонстрирует на примере научных экспериментов, что наши решения нередко предсказуемо иррациональны – мы действуем по одним и тем же неочевидным сценариям. Автор разоблачает игры, в которые играет наш мозг, помогает понять и пересмотреть стереотипы решений и поступков, определяющих нашу личную и деловую жизнь. Понимание собственной неидеальности дает

массу практических преимуществ – вы сможете убедиться в этом сами, прочитав эту увлекательную книгу!

Содержание

Вступление	7
Глава 1	22
Глава 2	57
Конец ознакомительного фрагмента.	61

Дэн Ариели
Предсказуемая
иррациональность
Скрытые силы,

определяющие наши решения

Переводчик *П. Миронов*

Редактор *И. Абрамова*

Главный редактор *С. Турко*

Руководитель проекта *М. Красавина*

Корректоры *Е. Аксенова, Е. Чудинова*

Компьютерная верстка *А. Абрамов*

Дизайн обложки *Ю. Буга*

Все права защищены. Данная электронная книга предназначена исключительно для частного использования в личных (некоммерческих) целях. Электронная книга, ее части, фрагменты и элементы, включая текст, изображения и иное, не подлежат копированию и любому другому использованию без разрешения правообладателя. В частности, запрещено такое использование, в результате которого электронная книга, ее часть, фрагмент или элемент станут доступными ограниченному или неопределенному кругу лиц, в

том числе посредством сети интернет, независимо от того, будет предоставляться доступ за плату или безвозмездно.

Копирование, воспроизведение и иное использование электронной книги, ее частей, фрагментов и элементов, выходящее за пределы частного использования в личных (некоммерческих) целях, без согласия правообладателя является незаконным и влечет уголовную, административную и гражданскую ответственность.

© Dan Ariely, 2008

This edition published by arrangement with Levine Greenberg Rostan Literary Agency and Synopsis Literary Agency

© Издание на русском языке, перевод, оформление. ООО «Альпина Паблицер», 2019

* * *

*Моим наставникам, коллегам и студентам –
всем тем, кто делает исследования столь
захватывающими*

Вступление

Как несчастный случай привел меня к исследованиям иррациональности, описанным в этой книге

Многие люди считают мой взгляд на мир необычным и часто говорят мне об этом. 20 лет, отданных мной карьере исследователя, доставили мне огромное удовольствие и принесли понимание того, что же на самом деле влияет на наши повседневные решения (и это часто прямо противоположно нашему привычному представлению на этот счет).

Знаете ли вы, почему мы так часто обещаем себе сесть на диету, но моментально забываем об этом, как только в поле нашего зрения появляется аппетитный десерт?

Знаете ли вы, почему мы иногда безудержно покупаем вещи, которые на самом деле нам не нужны?

Знаете ли вы, почему, приняв таблетку аспирина стоимостью один цент, мы продолжаем жаловаться на головную боль, однако мгновенно испытываем облегчение, проглотив аналог в разы дороже?

Знаете ли вы, почему люди, которых попросили вспомнить 10 заповедей, склонны вести себя более честно (по

крайней мере сразу после этого разговора), чем те, кого не просили? Или почему принимаемый в компаниях кодекс чести действительно снижает количество случаев нечестного поведения сотрудников?

Прочитав книгу, вы узнаете ответы на эти и многие другие вопросы, влияющие на вашу личную и деловую жизнь, и это изменит ваше отношение к окружающему миру. К примеру, знание ответа на вопрос об аспирине скажется не только на том, какие лекарства вы купите себе в следующий раз, но и поможет в решении более глобальных проблем, например в выборе медицинского страхования в адекватном соотношении цена – качество. Если мы поймем, какую роль могут сыграть 10 заповедей в борьбе с непорядочностью и нечестностью, то, возможно, сумеем предотвратить и следующее «дело Enron». Осознание причин бессмысленных перекусов при отсутствии голода поможет понять причины и других импульсивных решений в нашей жизни (например, ну почему же нам никак не удается отложить денег на черный день).

Цель этой книги состоит в том, чтобы помочь вам пересмотреть стереотипы решений и поступков, определяющих вашу жизнь. Я посвящу вас во все тонкости своего научного исследования, предоставляя вам, мои читатели, результаты научных экспериментов, неожиданных открытий и интереснейших курьезов. Как только вы поймете, каким образом допускаете системные ошибки – повторяющиеся снова и снова,

вы научитесь их избегать (по крайней мере я на это надеюсь).

Я расскажу вам о своем любопытном, практически применимом, забавном (а в некоторых случаях даже вкусном) исследовании множества областей жизни – питания, шопинга, любви, денег, прокрастинации, честности и даже пива. Но перед этим считаю важным объяснить вам причины моего неортодоксального взгляда на мир, благодаря которому и появилась эта книга. Они были достаточно трагичными – все началось с катастрофы, в которую я попал много лет назад.

За несколько секунд обычного пятничного вечера изменилась вся моя жизнь, жизнь заурядного 18-летнего израильянина. В результате взрыва большого магниевого факела (из тех, что использовались для освещения поля боя в ночное время) 70 % моего тела оказались покрыты ожогами III степени.

Следующие три года я провел в больнице, замотанный в бинты, и лишь изредка появлялся на людях, одетый в тесный синтетический костюм и с маской на лице. Я напоминал злую пародию на Человека-паука. Не имея возможности участвовать в обычной жизни моих друзей и семьи, я чувствовал себя оторванным от общества. По этой причине я начал размышлять над тем, что когда-то было моей жизнью. В качестве наблюдателя из другой культуры (или даже с другой планеты) я стал анализировать причины того или иного поведения – как моего, так и окружавших меня людей. Я размышлял, почему я влюблялся в одну девушку, а не в дру-

гую, почему моя новая жизнь строилась по правилам, удобным для врачей, а не для меня самого, почему я предпочитал изучению истории скалолазание или почему я был так зависим от мнения других людей. Но больше всего меня занимал вопрос о том, что мотивирует людей в жизни и заставляет всех нас вести себя определенным образом.

За годы, проведенные в больнице, я познакомился с разными видами боли. А между операциями проходило достаточно много времени для того, чтобы я мог предаваться размышлениям. Поначалу моя ежедневная пытка происходила в «ванне»: в ходе этой процедуры меня погружали в дезинфицирующий раствор, снимали бинты, а вместе с ними и омертвевшие частицы кожи. Когда тело покрыто кожей, действие этого раствора почти не ощущается, а бинты снимаются без особых усилий. Однако, если кожи на теле нет или почти нет – как в моем случае из-за множественных ожогов, – дезинфицирующие вещества нестерпимо жгут, бинты приклеиваются к мясу, и их снятие (читай – отрывание) приводит к ужасной, неопишуемой и ни с чем не сравнимой боли.

Поначалу, находясь в ожоговом отделении, я часто беседовал с медсестрами с целью понять их подход к проведению этой процедуры. Медсестры обычно привычными движениями захватывали бинт и срывали его так быстро, как только это было возможно, вызывая при этом сильный, но относительно короткий приступ боли; однако этот процесс продолжался примерно в течение часа – до тех пор, пока они не

снимали последний бинт. После этого меня покрывали слоем мази и новыми бинтами. На следующий день все повторялось снова.

Я быстро понял: медсестрам казалось, что для пациента лучше, если бинт отрывается быстро – если бы они делали это постепенно, боль была бы столь же сильной, но продолжалась бы намного дольше. Медсестры также считали, что нет никакой разницы, каким из двух методов проводить процедуру: начинать с наиболее болезненных участков тела, продвигаясь к менее болезненным, или делать все наоборот.

Как человек, на своей собственной шкуре испытавший, что такое снятие бинтов, я не мог с ними согласиться (тем более что их убеждение никогда не проверялось с помощью научных методов). Кроме того, их теории совершенно не учитывали, какой страх в ожидании лечения испытывают пациенты и как тяжело переносить вспышки острой боли в течение длительного времени, особенно когда неизвестно, в какой момент она начнется и когда закончится. Медсестры не понимали, насколько пациентам было бы легче, если бы они знали, что по ходу процедуры боль будет ослабляться, а не усиливаться. Однако мое беспомощное состояние не давало мне ни малейшего шанса повлиять на то, как со мной обходились.

Как только у меня появилась возможность надолго покинуть больницу (хотя я должен был приходиться на небольшие операции и осмотры на протяжении еще пяти лет), я посту-

пил в Тель-Авивский университет. В начале первого семестра я выбрал один из предметов, который сформировал мое представление об исследованиях и, более того, определил мое будущее. Я говорю о занятиях по психологии мозга, которые вел преподаватель по имени Ханан Френк. Профессор Френк рассказывал нам массу интереснейших вещей о том, как работает мозг. Но не меньше этих рассказов меня поразило его отношение к вопросам студентов и тем альтернативным теориям, которые они выдвигали. Каждый раз, когда я поднимал руку в аудитории или заходил в кабинет профессора, чтобы поделиться своей интерпретацией фактов, изложенных на лекции, профессор отвечал мне, что моя теория допустима (пусть и маловероятна), а затем предлагал провести эмпирический тест, который позволил бы наглядно продемонстрировать ее отличие от общепринятой теории.

Проведение подобных тестов не всегда было возможным, однако сама идея о том, что наука представляет собой эмпирическое упражнение, в котором любой участник (даже такой студент-новичок, как я) может выдвинуть альтернативную теорию, а затем попытаться ее проверить, открыла для меня новый мир. В один из своих визитов в кабинет профессора Френка я рассказал ему о своей гипотезе, позволявшей объяснить, как развивается определенная стадия эпилепсии, и предложил протестировать мою идею на крысах.

Идея понравилась профессору, и следующие три месяца я занимался операциями над пятью десятками крыс. Я вжив-

лял им катетеры в спинной мозг, а затем вводил различные субстанции, повышавшие или снижавшие частоту эпилептических припадков. При этом у меня имелась серьезная проблема: из-за последствий несчастного случая мне было сложно двигать руками, что мешало проводить хирургические манипуляции на крысах. К счастью, мой лучший друг Рон Вайсберг (ярый вегетарианец и любитель домашних питомцев) согласился провести несколько выходных дней со мной в лаборатории и помочь с операциями. Если для дружбы и существуют настоящие испытания, то это было одним из них.

В конце концов теория не подтвердилась, но это не повлияло на уровень моего энтузиазма. Благодаря ей я смог чему-то научиться, и, даже если сама теория оказалась ложной, теперь я был в этом абсолютно уверен. Я часто задавался вопросами о том, как что-либо работает, в том числе – что определяет поведение людей. Понимание того, что наука открывает колоссальные возможности и дает мощные инструменты для изучения любого представляющего интерес объекта, подтолкнуло меня погрузиться в исследование человеческого поведения.

Имея в руках эти новые инструменты, я решил разобраться, как мы, люди, относимся к боли. По вполне очевидным причинам я начал свои исследования с изучения процедуры смены бинтов, в ходе которой мучительные для пациентов мероприятия продолжаются достаточно долго. Мож-

но ли снизить уровень болезненности таких процедур? В течение следующих лет мне удалось провести ряд лабораторных экспериментов – на самом себе, на друзьях и на добровольцах. Для того, чтобы найти ответы на свои вопросы, я использовал различные источники боли: жару, холод, давление, громкие звуки и даже психологические переживания из-за потери денег на фондовом рынке.

К тому времени, когда мои эксперименты подошли к концу, я понял, что хотя медсестры в ожоговом отделении были добрыми людьми (пожалуй, за исключением одной из них) и обладали значительным опытом в размачивании и снятии бинтов, но их теория о том, как сделать процедуру менее болезненной для пациентов, была неверна. Как они могли так ошибаться, учитывая огромный опыт? Я знал всех медсестер лично и понимал, что их поведение не было вызвано злонамеренностью, глупостью или халатностью. Скорее они являлись жертвами своего искаженного восприятия той боли, которую испытывали их пациенты, – и оно не корректировалось ни с годами, ни с опытом.

По этим причинам я испытал понятное волнение, когда однажды утром мне довелось вновь вернуться в ожоговое отделение и рассказать о результатах своих исследований. Я надеялся, что они помогут облегчить процедуру замены бинтов для других пациентов. «Оказывается, – сказал я врачам и медсестрам, – люди легче переносят боль, если медицинские процедуры проводятся с меньшей интенсивностью, но в

течение более длительного времени». Иными словами, если бы медсестры снимали бинты не так быстро, как обычно, я как пациент страдал бы меньше.

Они были искренне поражены моими заключениями. Меня же в свою очередь удивила ответная реакция моей любимой медсестры по имени Этти. Этти признала, что им не доставало понимания, и, по ее мнению, методы работы необходимо было менять. Однако она также заметила, что следует принимать во внимание и психологическую боль, которую испытывают медсестры, слыша крики своих пациентов; они срывают бинты так быстро, чтобы поскорее прекратить свои собственные страдания (а их лица часто выдавали, что они страдают). В конце концов мы все согласились с тем, что процедуру следует проводить иначе, и, несомненно, некоторые медсестры последовали моим рекомендациям.

Насколько я знаю, результаты моих исследований так и не привели к широкомасштабному изменению существовавшей процедуры, однако этот эпизод произвел на меня сильное впечатление. Если уж медсестры со всем имевшимся у них опытом не понимали, что чувствуют пациенты, о которых они так искренне заботились, возможно, и другие люди точно так же не осознают последствий своего поведения и из-за этого постоянно принимают неправильные решения. Я решил расширить масштабы исследования и заняться изучением всех случаев, когда люди постоянно совершают одни и те же ошибки, не извлекая никаких уроков из собственного

опыта.

* * *

Эта книга рассказывает о путешествии в столь привычный для нас мир иррациональности. Мои изыскания тесно связаны с научным направлением, которое называется *поведенческой экономикой*, или методами суждения и принятия решений. Поведенческая экономика – относительно новая научная дисциплина, которая использует подходы как экономики, так и психологии. В рамках моего исследования я изучил множество вопросов – от неумения отложить достаточную сумму пенсионных накоплений до неспособности ясно мыслить в моменты сексуального возбуждения.

Я пытался понять не только поведение, но и процессы принятия решений, стоящие за таким поведением – вашим, моим, любого другого человека. Перед тем как я продолжу, позвольте мне вкратце объяснить, что такое поведенческая экономика и чем она отличается от классической. Давайте начнем с цитаты из Шекспира:

Что за мастерское создание – человек! Как благороден разумом! Как беспределен в своих способностях, обличьях и движениях! Как точен и чудесен в действии! Как он похож на ангела глубоким постижением! Как он похож на некоего бога! Краса

вселенной! Венец всего живущего!

«ГАМЛЕТ», АКТ II, СЦЕНА 2

Эта цитата представляет собой квинтэссенцию видения человеческой природы, взгляд, который во многом разделяют экономисты, политики, непрофессионалы и каждый среднестатистический человек... Несомненно, в основном это видение правильно. Наши тела и разум способны на невероятные вещи. Мы можем, увидев летящий издалека мяч, мгновенно рассчитать его траекторию и скорость, а затем переместиться в пространстве и поднять руки, чтобы его поймать. Мы способны легко выучить новые языки, особенно в детстве. Мы можем научиться мастерски играть в шахматы. Мы можем безошибочно распознать тысячи лиц. Мы способны создавать музыкальные и литературные произведения, технические шедевры, гениальные картины – этот список бесконечен.

Шекспир не был одинок в своем преклонении перед человеческим разумом. По сути, каждый из нас думает о себе самом примерно в тех словах, что приведены выше (хотя при этом считает, что другие люди – наши соседи, супруги и начальники – не всегда соответствуют этому стандарту). Подобные представления о людях как о существах, способных мыслить безупречно, нашли свое отражение в экономике. Ключевая идея экономики – рациональность – составляет основу множества экономических теорий, прогнозов и рекомендаций.

С этой точки зрения мы все являемся экономистами (в той степени, в которой каждый из нас верит в человеческую рациональность). Я не говорю, что любой человек способен, руководствуясь одной лишь интуицией, создать сложную модель теории игр или понять обобщенную аксиому выявленных предпочтений. Скорее, имею в виду, что нам в целом свойственно иметь определенные представления о человеческой природе, на которых и строится экономическая теория. Говоря в этой книге о рациональной экономической модели, я подразумеваю основное предположение, которое допускают многие экономисты, да и люди в целом. Речь идет о простой и привлекательной идее: каждый из нас способен принимать правильные решения в свою пользу.

Хотя у нас действительно есть основания благоговеть перед возможностями человека, существует значительная разница между чувством глубокого восхищения и предположением, что наши способности к рациональному мышлению являются совершенными. Эта книга посвящена человеческой иррациональности – иными словами, дистанции, отделяющей нас от совершенства. Я верю в то, что признание факта нашей неидеальности является ключом к пониманию самих себя и оно способно дать нам множество практических преимуществ. Осмысление иррациональности важно для наших повседневных действий и решений, а также для понимания того, как мы выстраиваем окружающую нас среду и управляемся с предлагаемыми ей альтернативами.

Я пришел к заключению, что мы являемся не просто иррациональными существами, но предсказуемо иррациональными – иными словами, наша иррациональность проявляется одинаково раз за разом. Независимо от того, в какой роли мы выступаем – простых потребителей или бизнесменов, политиков, понимание нашей предсказуемой иррациональности становится стартовой площадкой для улучшения процессов принятия решений и изменения жизни к лучшему.

Это привело меня к «разгадке» (говоря словами Шекспира) дилеммы между классической и поведенческой экономикой. В классической экономике предположение о том, что все мы являемся рациональными существами, означает, что в нашей повседневной жизни мы сравниваем между собой все появляющиеся альтернативы, а затем выбираем из них наилучшую для себя. Но что происходит, когда мы допускаем ошибку и делаем нечто иррациональное? Для таких случаев у традиционной экономики есть свой ответ: на нас снисходят «рыночные силы», вновь направляющие нас на правильную и рациональную стезю. Стоит отметить, что, руководствуясь подобными предположениями, многие поколения экономистов, начиная с Адама Смита, смогли формулировать далекоидущие заключения по множеству вопросов – от организации налогообложения и системы здравоохранения до проблем ценообразования продуктов и услуг.

Однако, как вы увидите в этой книге, в действительности мы куда менее рациональны, чем предполагает классическая

экономическая теория. Более того, наши иррациональные поступки не являются случайными или бессмысленными. Они систематичны и предсказуемы, коль скоро мы повторяем их вновь и вновь. Так, может быть, пора отставить в сторону стандарты экономической теории и отойти от наивной психологии (положения которой зачастую не подкрепляются ни здравым смыслом, ни самоанализом, ни – самое главное – результатами эмпирического исследования)? Именно это и пытается осуществить поведенческая экономика, и книга – просто маленькая часть данного предприятия.

* * *

В каждой из глав я рассказываю об экспериментах, проводившихся мной в течение ряда лет вместе с замечательными коллегами (в конце книги приводятся их краткие биографии). Зачем нам понадобились эксперименты? Жизнь сложная штука: на нас одновременно воздействует множество сил, и мы не в состоянии определить, как каждая из них в отдельности влияет на наше поведение. Для ученых, занимающихся социальными науками, эксперименты выступают в роли микроскопов. Они позволяют разбить человеческое поведение в определенной ситуации на последовательность элементов, выявить отдельные силы и детально изучить воздействие каждой из них. Эксперименты дают нам возможность прямо и недвусмысленно оценить, что именно застав-

ляет нас вести себя тем или иным образом.

С экспериментами связана и еще одна важная вещь. Если выводы, полученные в ходе эксперимента, действуют только в рамках некоторой ограниченной среды, то их ценность сравнительно невелика. Мне же хотелось бы, чтобы вы отнесли к экспериментам как к иллюстрации общего принципа, позволяющего детально понять, как именно мы думаем и принимаем решения – причем не только в условиях определенного эксперимента, но и в обычной жизни.

Поэтому в каждой главе я попытался экстраполировать свои выводы на самые разные ситуации и показать их возможные последствия для жизни, бизнеса и общественного устройства – хотя, конечно, перечислил далеко не все.

Чтобы получить максимальную пользу от моей книги, да и от изучения социальных наук в целом, проведите некоторое время в размышлениях о том, насколько принципы человеческого поведения, выявленные в экспериментах, применимы к вашей собственной жизни. Я советую вам брать паузу в конце каждой главы и думать над тем, могут ли описанные в ней принципы сделать вашу жизнь лучше или хуже, и, что еще более важно, представлять, как вы сами, учитывая новые знания о человеческой природе, могли бы теперь действовать в подобных ситуациях. И тогда чтение станет для вас самым настоящим приключением.

А теперь – в путь.

Глава 1

Правда об относительности

Почему относительно все – даже то, что не должно быть таковым

Как-то раз, блуждая по интернету (разумеется, по делам – я не тратил свое время попусту), я натолкнулся на рекламное объявление на сайте журнала *Economist*.

Economist.com	ПОДПИСКА
OPINION	Добро пожаловать
WORLD	в центр подписки журнала <i>Economist</i>
BUSINESS	Выберите интересующий вас тип подписки
FINANCE & ECONOMICS	для ее начала или продления.
SCIENCE & TECHNOLOGY	<input type="checkbox"/> Подписка на онлайнную версию Economist.com — 59 долларов.
PEOPLE	Годовая подписка на электронную версию журнала.
BOOKS & ARTS	Онлайнный доступ ко всем статьям журнала
MARKETS & DATA	<i>Economist</i> с 1997 года.
DIVERSIONS	<input type="checkbox"/> Подписка на печатную версию журнала — 125 долларов.
	Годовая подписка на печатную версию журнала.
	<input type="checkbox"/> Подписка на печатную и онлайнную версию — 125 долларов.
	Годовая подписка на печатную версию журнала,
	а также онлайнный доступ ко всем статьям
	журнала <i>Economist</i> с 1997 года.

Я внимательно ознакомился с каждым из вариантов. Первое предложение – подписка на интернет-издание за 59 долларов – показалось мне вполне разумным. Второй вариант – подписка на печатное издание за 125 долларов – был несколько дорогостоящим, но тоже рациональным.

Но затем я увидел третий вариант: двойная подписка на печатное и электронное издание за 125 долларов. Я перечитал это предложение два раза, прежде чем вернулся к предыдущим вариантам. Я подумал, что вряд ли кто-то захочет покупать только печатное издание, когда за те же деньги он мо-

жет получить еще и электронную версию журнала. Сначала я предположил, что в объявление вкралась опечатка, однако затем заподозрил, что умные люди из лондонского офиса *Economist* (вдобавок весьма озорные для британцев) попросту пытаются мной манипулировать. Я практически уверен в том, что они хотели заставить меня пропустить вариант подписки через интернет (было нетрудно предположить, что я выбрал бы именно его, раз уж читал это объявление в интернете) и обратить внимание на более дорогостоящий вариант: подписка на печатное и электронное издание.

Но каким же образом они пытались мной манипулировать? Подозреваю, что маркетинговые гении из *Economist* знали кое-что важное о человеческом поведении: люди редко делают свой выбор, руководствуясь абсолютными категориями. Внутри нас нет встроенного инструмента, измеряющего абсолютную ценность той или иной вещи. Мы концентрируемся на преимуществах одного варианта над другим и в соответствии с ними сравниваем ценность каждого из вариантов (к примеру, мы не знаем истинной ценности шестицилиндрового мотора, однако можем предположить, что он стоит дороже четырехцилиндрового).

В случае с *Economist* мне было бы сложно понять, насколько ценность варианта с электронной подпиской за 59 долларов выше ценности варианта с бумажной подпиской за 125. Но я абсолютно точно знал, что вариант двойной подписки за 125 долларов был гораздо лучше, чем вариант только бу-

мажной подписки за те же 125 долларов. Фактически, анализируя только эти два варианта, вы можете прийти к заключению, что подписка на электронную версию становится для вас бесплатной. Мне даже показалось, что они кричат мне с берегов Темзы: «Отличная сделка! Давай, не мешкай! Вперед!» Должен признаться, что, если бы вопрос подписки был для меня актуальным, я выбрал бы вариант с подпиской на оба типа издания. Позднее, когда я протестировал эффект этого объявления на достаточно большой группе, подавляющее большинство участников выбирало этот же вариант.

Так что же произошло? Давайте для начала сделаем важное заключение: большинство людей не знают, что им нужно на самом деле, пока не увидят вещи в определенном контексте. Мы не знаем, какой велосипед выбрать, – но лишь пока не увидим чемпиона Tour de France, крутящего педали определенной модели. Мы не знаем, какие наушники стоит приобрести, – пока не заметим, что некие наушники звучат лучше, чем предыдущие. Часто мы даже не знаем, каким путем пойти в жизни, – но только пока не увидим, что наш родственник или друг делает что-то, чем, по нашему мнению, стоит заняться и нам самим. Все относительно, и в этом вся соль. Подобно пилоту приземляющегося в темноте самолета, мы хотим видеть огни посадочной полосы, указывающие нам место, где шасси должны коснуться земли.

В случае с *Economist* выбор между вариантом электронной или печатной подписки мог бы занять некоторое время.

Мышление – сложный и не всегда приятный процесс. Поэтому маркетологи из *Economist* предложили нам вариант, позволяющий не задумываться: вариант печатной и электронной подписки в одном пакете выглядит заведомо лучше, чем только печатная подписка.

Гении из *Economist* – не единственные люди, понимающие важность относительности. Давайте рассмотрим историю Сэма, продавца телевизоров. Когда он выставляет несколько моделей телевизоров на полку рядом друг с другом, то играет с нами в ту же игру.

Panasonic с диагональю 36 дюймов за 690 долларов.

Toshiba с диагональю 42 дюйма за 850 долларов.

Philips с диагональю 50 дюймов за 1480 долларов.

Какой из телевизоров вы выберете? Сэм знает, что потребителям сложно определить ценность различных вариантов. Понимает ли кто-нибудь на самом деле, насколько лучше купить Panasonic за 690 долларов, чем Philips за 1480? Однако Сэм также уверен, что при наличии трех вариантов большинство людей выберет средний (то есть посадят свой самолет между двумя рядами посадочных огней). Несложно догадаться, какой именно телевизор Сэм поставит в середину. Разумеется, тот, который хочет продать!

Конечно, Сэм – не единственный и не уникальный умник. В газете *The New York Times* была напечатана статья про Грегга Раппа, ресторанного консультанта, которому платят за помощь в правильном выставлении цен в меню. К приме-

ру, он располагает информацией, насколько хорошо продается в этом году ягнятина; с чем она лучше сочетается – с картофельным пюре или ризотто. Также он прекрасно знает, снижается ли общая сумма счета, если цена основного блюда повышается с 39 до 41 доллара.

Рапп абсолютно уверен: высокие цены на закуски в меню увеличивают размер среднего счета, даже если эти закуски никто не заказывает. Почему? Все дело в том, что, даже если посетители не будут покупать самое дорогое блюдо в меню, они обратят внимание на второе по цене. Таким образом, предлагая дорогостоящее блюдо, владелец ресторана может повлиять на выбор потребителем следующего по цене блюда (которое может приносить ему значительно бóльшую норму прибыли)¹.

* * *

Давайте изучим ловкость рук специалистов из *Economist* на замедленной скорости.

Как вы помните, варианты были следующими:

1. Подписка на электронное издание за 59 долларов.
2. Подписка на печатную версию журнала за 125 долларов.
3. Подписка на печатную и электронную версии за 125 долларов.

¹ Jodi Kantor, «Entrees Reach \$40», *New York Times* (October 21, 2006).

Когда я дал эти варианты 100 студентам Школы менеджмента Слоуна, они проголосовали следующим образом:

1. Подписка на электронное издание за 59 долларов – 16 студентов.

2. Подписка на печатную версию журнала за 125 долларов – 0 студентов.

3. Подписка на печатную и электронную версии за 125 долларов – 84 студента.

Этих студентов, учившихся на программе MBA, сложно назвать простаками. Каждый из них заметил преимущество двойной подписки перед подпиской на печатное издание. Однако на них оказал свое влияние сам факт наличия этого варианта (который я впредь, и не без оснований, буду называть приманкой). Иными словами, давайте предположим, что я уберу приманку и оставлю только два следующих варианта:

Economist.com	ПОДПИСКА
OPINION	<p>Добро пожаловать в центр подписки журнала <i>Economist</i></p> <p>Выберите интересующий вас тип подписки для ее начала или продления.</p> <p><input type="checkbox"/> Подписка на онлайнную версию Economist.com — 59 долларов. Годовая подписка на электронную версию журнала. Онлайнный доступ ко всем статьям журнала <i>Economist</i> с 1997 года.</p> <p><input type="checkbox"/> Подписка на печатную и онлайнную версию — 125 долларов. Годовая подписка на печатную версию журнала, а также онлайнный доступ ко всем статьям журнала <i>Economist</i> с 1997 года.</p>
WORLD	
BUSINESS	
FINANCE & ECONOMICS	
SCIENCE & TECHNOLOGY	
PEOPLE	
BOOKS & ARTS	
MARKETS & DATA	
DIVERSIONS	

Ответят ли студенты на вопрос о предпочтительном варианте подписки так же, как и раньше (16 – за электронную подписку и 84 – за двойную)?

Разумеется, они должны проголосовать так же, разве нет? В конце концов, я всего лишь убрал вариант, за который никто не проголосовал, так что разницы быть не должно. Правильно?

Ничего подобного! При повторном голосовании 68 студентов выбрали электронную подписку за 59 долларов, что гораздо больше, чем 16 при первом голосовании. И лишь 32 студента выбрали двойную подписку за 125 долларов (по

сравнению с 84 студентами по итогам первого голосования)².

Economist.com	ПОДПИСКА
OPINION	Добро пожаловать
WORLD	в центр подписки журнала Economist
BUSINESS	Выберите интересующий вас тип подписки для ее начала или продления.
FINANCE & ECONOMICS	<input type="checkbox"/> Подписка на онлайнную версию Economist.com — 59 долларов.
SCIENCE & TECHNOLOGY	Годовая подписка на электронную версию журнала.
PEOPLE	Онлайнный доступ ко всем статьям журнала Economist с 1997 года. (16)
BOOKS & ARTS	<input type="checkbox"/> Подписка на печатную версию журнала — 125 долларов.
MARKETS & DATA	Годовая подписка на печатную версию журнала.
DIVERSIONS	<input type="checkbox"/> Подписка на печатную и онлайнную версию — 125 долларов.
	Годовая подписка на печатную версию журнала, а также онлайнный доступ ко всем статьям журнала Economist с 1997 года. (84)

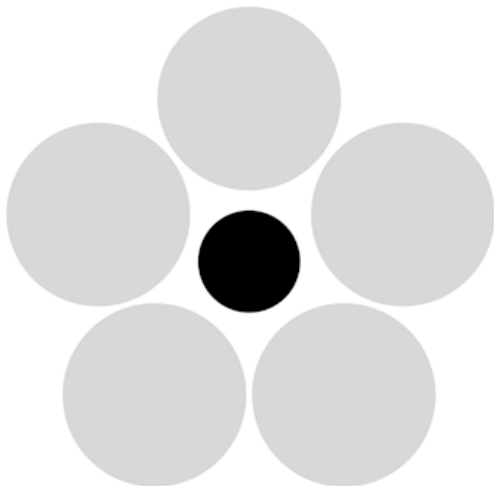
Economist.com	ПОДПИСКА
OPINION	Добро пожаловать
WORLD	в центр подписки журнала Economist
BUSINESS	Выберите интересующий вас тип подписки для ее начала или продления.
FINANCE & ECONOMICS	<input type="checkbox"/> Подписка на онлайнную версию Economist.com — 59 долларов.
SCIENCE & TECHNOLOGY	Годовая подписка на электронную версию журнала.
PEOPLE	Онлайнный доступ ко всем статьям журнала Economist с 1997 года. (68)
BOOKS & ARTS	<input type="checkbox"/> Подписка на печатную и онлайнную версию — 125 долларов.
MARKETS & DATA	Годовая подписка на печатную версию журнала, а также онлайнный доступ ко всем статьям журнала Economist с 1997 года. (32)
DIVERSIONS	

Что же заставило их изменить свое мнение? Уверяю вас, у этих действий не было рациональной причины. Именно наличие приманки заставило 84 человека выбрать двойную подписку. Когда приманка исчезла, их выбор изменился: 32 человека предпочли двойную подписку, а 68 – электронную.

Это не просто иррациональное поведение – оно предсказуемо иррационально. Почему? Рад, что вы спросили.

Позвольте предложить вам наглядную демонстрацию принципа относительности.

² Каждый раз, когда я упоминаю, что те или иные результаты экспериментов отличаются друг от друга, речь идет о статистически значимой разнице. Заинтересованные читатели смогут найти в конце этой книги список научных работ и дополнительных материалов для чтения по соответствующим темам. – *Здесь и далее, за исключением специально оговоренных случаев, прим. авт.*



Как вы можете заметить, центральный круг изменяет свой размер. Когда мы помещаем его среди кругов большего диаметра, он становится меньше. Когда же он находится среди кругов меньшего диаметра – увеличивается. На самом деле в обоих случаях диаметр среднего круга остается неизменным, однако нам кажется, что он меняется – в зависимости от окружения, в котором находится.

Это не просто любопытный факт: он отражает принцип действия нашего мышления. Мы всегда смотрим на вещи с учетом их окружения и связи с другими вещами. И с этим ничего не поделаешь. Это справедливо не только для физических предметов – тостеров, велосипедов, кукол, закусок в ресторанах или даже супругов, – но и для нематериальных

объектов, таких как варианты проведения отпуска или учебы и даже столь эфемерных вещей, как эмоции, отношения и точки зрения.

Мы склонны сравнивать одну работу с другой, один вариант проведения отпуска с другим, одно вино с другим, а нашего нынешнего партнера с предыдущим. Рассказ об относительности напоминает мне сцену из фильма «Крокодил Данди», в которой уличный хулиган наставляет на главного героя (в исполнении Пола Хогана) свой нож. «Ты считаешь это ножом?» – недоверчиво говорит Хоган и достает из сапога огромный тесак. «Вот *это*, – говорит он с лукавой улыбкой, – называется “нож”».

* * *

Относительность легко (точнее, относительно легко) понять, однако у нее есть один сложный аспект. Мы не только предрасположены сравнивать одни вещи с другими. Мы также склонны сравнивать между собой сравнимые вещи и стараемся воздержаться от сравнения плохо сопоставимых вещей.

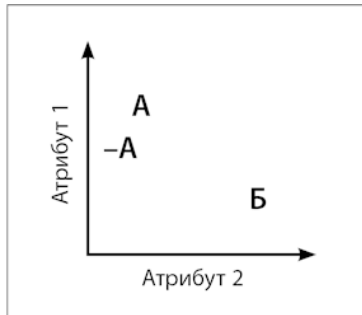
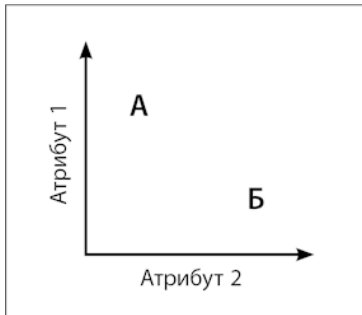
Эта мысль может сбить вас с толку, поэтому позвольте привести пример. Предположим, вы покупаете дом в неизвестном вам городе. Ваш агент по недвижимости показывает три дома, каждый из которых кажется вам интересным. Один из них построен в современном стиле, а два других –

в колониальном. Все три дома имеют примерно одинаковую цену; они обладают равной для вас степенью привлекательности; единственная разница заключается в том, что в одном из домов в колониальном стиле (приманке) необходимо поменять крышу, поэтому владелец готов скинуть несколько тысяч долларов с цены, чтобы покрыть ваши дополнительные расходы.

Какой из вариантов вы выберете?

Велика вероятность, что вы не выберете дом в современном стиле и дом, нуждающийся в смене крыши. Скорее всего, вы предпочтете второй дом в колониальном стиле. Почему? Вот вам достаточно иррациональное объяснение. Люди склонны принимать решения на основании сравнения. Мы не так много знаем о доме в современном стиле (в нашем распоряжении нет второго сходного дома, с которым мы могли бы его сравнить), поэтому отставляем этот вариант в сторону. Однако мы точно знаем, что один из домов в колониальном стиле лучше, чем другой. То есть дом с хорошей крышей лучше, чем дом с крышей, которую нужно менять. Таким образом, мы решим, что лучше всего выбрать дом с хорошей крышей. Мы отмечаем вариант современного дома и дома, требующего новой крыши.

Чтобы лучше понять, как работает принцип относительности, рассмотрим следующую иллюстрацию:



В левой части картинки мы видим два варианта, каждый из которых превосходит другой с позиции определенного атрибута. Вариант А лучше с точки зрения атрибута 1, например качества. Вариант Б – атрибута 2, например красоты. Очевидно, что эти два варианта в значительной степени различаются, и выбор одного из них представляется не таким простым делом. Давайте представим себе, что случится, если мы добавим еще один вариант под названием – А, или «минус А» (см. правую часть иллюстрации). Этот вариант очевидно хуже, чем вариант А, однако схож с ним. Это не только упрощает сравнение между ними, но и дает основания предполагать, что вариант А лучше не только варианта – А, но и варианта Б.

По сути, использование приманки – А позволяет превратить вариант А в сравнительно более хороший – причем он выглядит не только лучше варианта – А, но и лучше других вариантов. Соответственно, если мы включаем в список ва-

риант – А, который никто не выбирает, это действие заставляет людей остановиться на варианте А.

Звучит знакомо, не правда ли? Помните предложение, которое делал журнал *Economist*? Сотрудники отдела маркетинга прекрасно понимали, что мы не знаем в точности, нужна ли нам подписка на электронную или бумажную версию журнала. Они вычислили, что при наличии трех вариантов мы будем склонны выбирать вариант с двойной подпиской.

Вот еще один пример действия эффекта приманки. Предположим, вы хотите провести свой медовый месяц в Европе. Вы уже приняли решение поехать в какой-нибудь романтический город, и список ваших вариантов сузился до двух наиболее предпочтительных – Рима и Парижа. Агент предлагает вам туры в каждый из городов. Каждый включает в себя авиабилеты, проживание в гостинице, экскурсии и бесплатный завтрак. Какой из вариантов вы предпочтете?

Для большинства людей решение о выборе между Римом и Парижем может оказаться сложным. В Риме есть Колизей; в Париже – Лувр. В обоих городах можно найти романтическую атмосферу, отличную еду и модные магазины. Выбор непрост. Однако давайте предположим, что вам предлагают еще один вариант: тур в Риме без завтрака – мы назовем его «минус Рим» (–Рим), – который является приманкой.

Если бы вы рассматривали эти три варианта (Париж, Рим, – Рим), вы бы сразу поняли, что Рим с бесплатным завтраком выглядит примерно таким же привлекательным ва-

риантом, как Париж с бесплатным завтраком, а третий вариант (Рим без завтрака) им явно уступает. Сравнение с проигрышным вариантом (–Рим) увеличивает для нас привлекательность варианта Рима с бесплатным завтраком. По сути, –Рим делает Рим с бесплатным завтраком настолько хорошим вариантом, что вы начинаете предпочитать его и оставшемуся варианту (Париж с бесплатным завтраком) – несмотря на то, что еще недавно не могли сделать между ними выбор.

* * *

Увидев хоть раз эффект действия приманки, вы начинаете понимать, насколько важную (хотя и неявную) роль он играет в большинстве принимаемых нами решений. Этот эффект помогает нам принять решение о том, кого позвать на свидание, даже – на ком жениться или за кого выходить замуж. Позвольте мне описать эксперимент, в ходе которого мы изучали данный вопрос.

Как-то раз я принялся подлавливать студентов МИТ, спешивших на занятия из одного корпуса университета в другой, и просить разрешения сфотографировать их для моего исследования. В ряде случаев я получил в ответ косые взгляды, несколько человек просто развернулись и ушли. Однако большинство студентов были счастливы принять участие в исследовании, и вскоре в моей цифровой камере оказалось множество изображений улыбающихся молодых людей.

Я вернулся в офис и распечатал 60 фотографий: 30 женских и 30 мужских.

На следующей неделе я вновь обратился к 25 студентам (на этот раз уже к своим собственным) с необычным заданием. Я попросил их расположить эти фотографии попарно по степени физической привлекательности (мужчины сопоставлялись с другими мужчинами, а женщины – с другими женщинами). В итоге фотографии были сгруппированы так, что в начале списка оказались Брэды Питты и Джорджи Клуни из MIT, а в конце – Вуди Аллены и Дэнни Де Вито (приношу свои искренние извинения Вуди и Дэнни). Из получившихся 30 пар я отобрал шесть – три мужские и три женские, обладавших (по мнению моих студентов) примерно одинаковой степенью привлекательности. А теперь я, подобно доктору Франкенштейну, собирался сделать с этими изображениями кое-что особенное. С помощью программы Photoshop я немного изменил каждое из лиц, в результате чего они стали выглядеть чуть менее привлекательными. Я обнаружил, что даже небольшое сдвигание носа в сторону значительно изменяет степень симметричности лица. С помощью другого инструмента я увеличил на некоторых фотографиях один глаз, убрал часть волос и добавил на лица следы угревой сыпи.

Моя лаборатория не освещалась зловещными вспышками молний, и на болотах не выли гончие, но это все равно был хороший день для моего исследования. В результате работы

возникли университетские аналоги Джорджа Клуни и Брэда Питта в своем первоизданном виде (А), а также Джордж Клуни с чуть более толстым носом и немного опущенными глазами (–А, приманка) и чуть менее симметричная версия Брэда Питта (–Б, еще одна приманка). Я проделал то же самое упражнение и для других, менее привлекательных пар. Университетский аналог Вуди Аллена предстал в двух видах – обычном (А) и с несимметрично расположенными глазами (–А), то же самое произошло и с местным аналогом Дэнни Де Вито. Помимо обычного (Б) в моей картотеке появился и другой, слегка изуродованный Дэнни Де Вито (–Б).

По сути, для каждой из 12 фотографий у меня имелась как обычная версия, так и искаженная («минус») приманка. Посмотрите на рисунок, на котором изображены два примера, аналогичные тем, что использовались в эксперименте.)

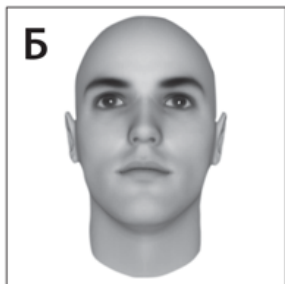
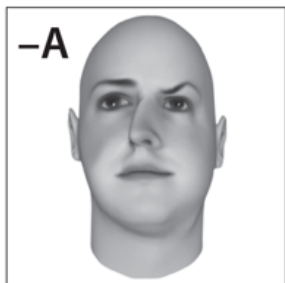
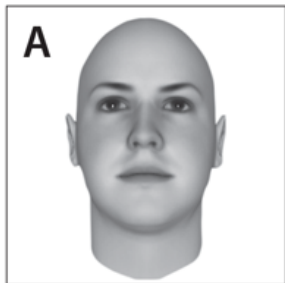
Теперь настало время основного этапа эксперимента. Я взял все наборы фотографий и отправился напрямиком в студенческую ассоциацию. Там я обратился к студентам с просьбой поучаствовать в эксперименте. Если студенты соглашались, я вручал каждому из них лист бумаги с тремя изображениями (как показано на иллюстрации). На некоторых листах были напечатаны обычная фотография А, фотография-приманка – А и еще одна обычная фотография Б. На других листах – обычная фотография Б, ее приманка – Б и обычная фотография А.

К примеру, набор мог включать обычного Клуни (А), Клу-

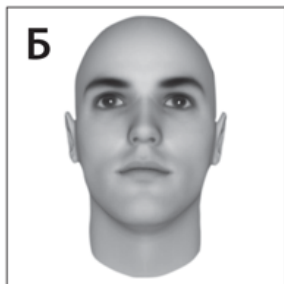
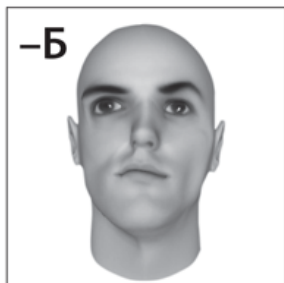
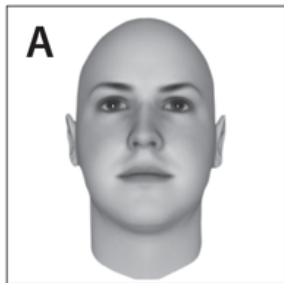
ни-приманку (–А) и обычного Питта (Б); или он мог состоять из обычного Питта (Б), Питта-приманки (–Б) и обычного Клуни (А). Студенты выбирали, с какими фотографиями (мужскими или женскими) они хотели бы поработать, а затем я просил их обвести в круг изображение человека, с которым они хотели бы пойти на свидание, если бы у них был выбор. Все это заняло довольно много времени, и в результате я раздал 600 листов.

Чем я руководствовался, делая это? Я просто хотел проверить, заставит ли присутствие на листе приманки (–А или –Б) выбрать неискаженное изображение того же человека. Иными словами, заставило ли бы менее привлекательное изображение Джорджа Клуни предпочесть нормальное изображение Клуни нормальному изображению Брэда Питта?

ПРИМЕР А



ПРИМЕР Б



В данной книге я использовал лица, смоделированные на компьютере, а не реальные фотографии студентов MIT.

Разумеется, на листах, раздававшихся в ходе эксперимента, не было никаких букв

Конечно же, в моем эксперименте я не использовал настоящие портреты Брэда Питта или Джорджа Клуни. На картинках А и Б были изображены обычные студенты. Но вы, наверное, помните, как сам факт предложения дома в колониальном стиле с крышей, требовавшей ремонта, привел вас к выбору другого дома в том же стиле, а не современного – и лишь потому, что наличие подобной приманки дало вам основание для проведения сравнения? А если вспомнить рекламу в *Economist*, то не подтолкнуло ли людей присутствие варианта подписки на печатное издание за 125 долларов к тому, чтобы выбрать вариант двойной подписки за те же 125 долларов? Сработает ли тот же прием в нашем случае? Сможет ли присутствие менее совершенного лица (–А или –Б) подтолкнуть людей к выбору более совершенного (А или Б) лишь потому, что приманка дала им основу для сравнения?

Так и получилось. Каждый раз, когда я раздавал листы, на которых были изображены обычное лицо, его искаженная версия и другое обычное лицо, участники предпочитали идти на свидание с обладателем первого обычного лица – сходного с искаженным лицом, но превосходившим его. Это не было простой случайностью – подобный результат возникал в 75 % случаев.

Чтобы лучше объяснить эффект приманки, расскажу о бытовых машинах по изготовлению хлеба. Когда компания Williams-Sonoma впервые представила на рынке домашнюю хлебопечку (за 275 долларов), большинство потребителей

не выказали к ней никакого интереса. Что такое домашняя хлебопечка? Хорошая она или плохая? Нужен ли был вообще кому-либо хлеб, приготовленный в домашних условиях? Почему бы не купить вместо хлебопечки красивую кофеварку, стоящую на соседней полке? Удрученный плохими продажами, производитель обратился за советом к компании, занимавшейся маркетинговыми исследованиями, которая предложила вывести на рынок вторую модель хлебопечки, ббольшую по размерам и стоившую в полтора раза дороже, чем первая модель.

Продажи (подобно хлебу в печи) начали расти как на дрожжах, хотя продавалась в основном именно первая выведенная на рынок модель. Почему? Просто потому, что у потребителей теперь появилось две модели хлебопечки, из которых они могли выбирать. Одна из них была ощутимо больше по размерам и дороже, поэтому люди принимали свои решения не в вакууме. Они могли сказать себе: «Что ж, я знаю о хлебопечках не так много, но могу с уверенностью сказать, что, если бы мне довелось ее приобрести, я купил бы меньшую по размерам и за меньшие деньги». В этот момент хлебопечки и начали разлетаться с полок магазинов³.

Теперь давайте рассмотрим действие эффекта приманки в совершенно другой ситуации. Как быть, если вы холостяк и хотите произвести на вечеринке впечатление на максималь-

³ Itamar Simonson, «Get Closer to Your Customers by Understanding How They Make Choices», *California Management Review* (1993).

ное количество потенциальных партнерш? В этом случае я посоветовал бы вам взять с собой друга, внешне похожего на вас (тот же цвет волос, телосложение и сходные черты лица), однако чуть менее привлекательного, чем вы (то есть «минус вы»).

Почему? Дело в том, что дамам будет сложно вас оценить, если у них нет основы для сравнения. Однако если они могут сопоставить вас с «минус вами», то ваш друг-приманка позволит вам выглядеть лучше – причем в сравнении не только с ним самим, но и с другими окружающими вас людьми. Это может звучать иррационально (и я не гарантирую, что именно так все и будет), но достаточно велики шансы, что вы привлечете к себе больше внимания. Конечно, внешнеостью все не ограничивается. Если результат вашего посещения зависит от успешного общения, захватите с собой друга, не обладающего вашим остроумием и быстротой реакции. В сравнении с ним вы будете выглядеть идеально.

Теперь, когда вы узнали секрет, будьте внимательны: в следующий раз, когда ваш друг или подруга одного с вами пола (похожий на вас, но чуть более симпатичный) предлагает вам пойти вместе на вечеринку, стоит подумать над тем, не приглашают ли вас и качестве приманки.

* * *

Относительность помогает нам принимать важные реше-

ния в жизни. Однако она в то же время способна сделать нас несчастными. Почему? Потому что сравнение нашей собственной жизни с другими часто вызывает ревность и зависть.

Не случайно в 10 заповедях сказано: «Не желай дома ближнего твоего; не желай жены ближнего твоего, ни поля его, ни раба его, ни рабыни его, ни вола его, ни осла его, ни всякого скота его, ничего, что у ближнего твоего». Возможно, этой заповеди сложнее всего следовать, особенно принимая во внимание то, что мы по своей природе склонны заниматься сравнениями.

Современная жизнь способствует развитию у нас этой слабости. Например, несколько лет назад я встретился с одним из руководителей крупной инвестиционной компании. В ходе нашего разговора он упомянул, что один из его сотрудников недавно подошел к нему и пожаловался на низкую зарплату.

– Как долго вы уже работаете в компании? – спросил руководитель у этого молодого человека.

– Три года. Я пришел сюда сразу после окончания колледжа, – ответил его собеседник.

– А когда вы только начали здесь работать, сколько вы планировали получать через три года?

– Я рассчитывал зарабатывать примерно 100 тысяч долларов в год.

Руководитель посмотрел на него с нескрываемым любо-

ПЫТСТВОМ.

– Теперь вы зарабатываете почти 300 тысяч – на что же вы жалуетесь? – поинтересовался он.

– Видите ли, – объяснил молодой человек, – за соседними столами в моей комнате сидят двое молодых парней. Они ничем не лучше меня, но зарабатывают по 310 тысяч.

Руководитель покачал головой.

Ирония этой ситуации заключается в том, что в 1993 году федеральные регулирующие органы впервые в истории потребовали от компаний детальной информации по размерам заработной платы и дополнительным льготам высших руководителей. Идея состояла в том, что, как только эти данные будут преданы гласности, правление компаний станет менее охотно платить руководителям зарплаты космических масштабов. Федеральные органы надеялись, что этот шаг сдержит рост компенсационных выплат руководителям компаний, который было невозможно остановить за счет регулирования, законодательных актов или давления со стороны акционеров. Несомненно, этот рост должен был быть остановлен: в 1976 году генеральный директор компании в среднем получал в 36 раз больше, чем рядовой сотрудник. К 1993 году он получал уже в 131 раз больше.

Однако догадайтесь, что случилось дальше. Как только информация об уровне зарплат стала открытой, средства массовой информации начали публиковать регулярные рейтинги генеральных директоров по размеру их заработной

платы. Вместо того чтобы остановить рост зарплат, публичность привела к тому, что американские руководители занялись сравнением своих зарплат с зарплатами коллег. В итоге их зарплаты взлетели к новым вершинам. Этому способствовали кадровые консалтинговые агентства (которые Уоррен Баффетт язвительно называет «Раз-два и в дамках» («Ratchet, Ratchet, and Bingo»), советовавшие своим клиентам – генеральным директорам компаний – требовать значительных повышений. Результат? Теперь средний руководитель компании получает в 369 раз больше, чем средний работник, – это втрое больше, чем разница, существовавшая до публичного оглашения размера зарплат.

Помня об этом, я задал несколько вопросов руководителю, с которым беседовал.

– Что могло бы случиться, – спросил я, – если бы информация о размерах зарплат ваших сотрудников стала известна всем в компании?

Руководитель беспокойно посмотрел на меня.

– У нас и так полно потенциальных проблем – инсайдерская торговля, финансовые скандалы и прочие неприятности, но, если бы каждый сотрудник узнал размер зарплаты других, это стало бы настоящей катастрофой. Все, кроме самых высокооплачиваемых сотрудников, почувствовали бы, что им недоплачивают, – и меня бы не удивило, если бы они решили поискать себе другую работу.

Не странно ли это? Существует множество свидетельств

тому, что связь между уровнем зарплаты и удовольствием не так сильна, как можно было бы ожидать (на самом деле она незначительна). Многочисленные исследования показывают, что список стран с наиболее счастливым населением далеко не всегда совпадает со списком стран с самым высоким доходом на душу населения. Тем не менее мы продолжаем требовать повышения зарплаты. Чаще всего нами руководит обычная зависть. Как заметил Генри Луи Менкен, мыслитель, журналист, сатирик и социальный критик, живший в XX веке, удовлетворенность человека зависит от того (вы готовы?), зарабатывает ли он больше, чем его свояк (муж сестры его жены). Почему именно свояк? Дело в том (и, похоже, жена Менкена информировала его о зарплате мужа своей сестры со всеми возможными деталями), что подобное сравнение является существенным и легкодоступным⁴.

Экстравагантность ситуации с зарплатой генеральных директоров оказывает на общество разрушительное влияние. Вместо того чтобы вызывать стыд, каждое новое повышение уровня дохода у одного директора заставляет других требовать еще больше. «В мире Всемирной паутины, – гласит заголовок газеты *The New York Times*, – богатые начинают завидовать сверхбогатым».

Я слышал в новостях, как один доктор рассказывал о том,

⁴ Теперь, когда вы знаете этот факт, примите его во внимание при поиске родственной души (особенно если вы не в браке). Ищите человека, родной брат или сестра которого связаны семейными узами с человеком, имеющим проблемы с зарплатой и карьерой.

что он окончил Гарвард, мечтая о том, что когда-нибудь получит Нобелевскую премию за исследования в области онкологии. В этом тогда состояла его цель. Однако несколько лет спустя он обнаружил, что некоторые его коллеги, работавшие на Уолл-стрит в качестве консультантов по вопросам инвестиций в сферу здравоохранения, получали гораздо больше, чем он сам от занятий непосредственно медициной. До того момента, как доктор услышал о яхтах и виллах друзей, он был вполне удовлетворен своим доходом. Теперь же он вдруг почувствовал себя очень бедным, поэтому совершил вираж в карьере – и оказался на Уолл-стрит⁵. Придя на встречу, посвященную 20-летию выпуска, он обнаружил, что зарабатывает примерно в 10 раз больше, чем его коллеги-медики. Легко представить себе этого человека, стоящего в центре зала с бокалом в руке. Кажется, что он олицетворяет большой круг влияния, вокруг которого собираются круги поменьше. Он не получил Нобелевскую премию, отказавшись от своей мечты в пользу зарплаты Уолл-стрит, позволившей ему избавиться от ощущения бедности. Стоит ли удивляться дефициту семейных врачей, чей доход в среднем составляет 160 000 долларов в год?⁶

⁵ Louis Uchitelle, «Lure of Great Wealth Affects Career Choices», *New York Times* (November 27, 2006).

⁶ Разумеется, у докторов есть и другие проблемы, такие как заполнение документации для страховых компаний, бюрократия и постоянные угрозы судебных исков за врачебные ошибки.

Можно ли что-нибудь сделать с этой проблемой относительности?

Хорошая новость: иногда мы можем контролировать «круги» вокруг нас, двигаясь в сторону сравнительно меньших кругов, что повышает уровень нашего сравнительного счастья. Если мы приходим на встречу выпускников, в центре которой находится некий «большой круг» с бокалом в руке, рассказывающий истории о своей зарплате, вполне возможно сознательно отойти от него на несколько шагов в сторону и поговорить с кем-то еще. Если мы размышляем о покупке дома, то можем посещать только те дома, купить которые нам по карману. Если мы собираемся приобрести новую машину, мы должны сконцентрироваться только на тех моделях, которые можем себе позволить.

Мы можем также изменить свою фокусировку с узкой на широкую. Позвольте мне объяснить этот тезис на примере исследования, проведенного двумя отличными специалистами – Амосом Тверски и Даниэлем Канеманом. Предположим, что перед вами стоит две задачи. Во-первых, вам нужно купить авторучку, а во-вторых – деловой костюм. В магазине канцелярских принадлежностей вы находите красивую ручку за 25 долларов. Вы уже собираетесь ее приобрести, но вдруг вспоминаете, что видели такую же ручку на распро-

даже в другом магазине, расположенном в 15 минутах ходьбы, и там она стоила 18 долларов. Что вы сделаете? Потратите ли лишние 15 минут своего времени, чтобы сэкономить 7 долларов? Большинство людей, столкнувшись с подобной дилеммой, полагают, что они, скорее всего, сделают это.

Теперь перед вами стоит вторая задача: нужно приобрести деловой костюм. Вы нашли прекрасный вариант серого тона за 455 долларов и готовы его купить. Внезапно другой посетитель магазина шепчет вам на ухо, что такой же костюм можно приобрести со скидкой (всего за 448 долларов) в другом магазине, расположенном в 15 минутах ходьбы отсюда. Совершите ли вы это 15-минутное путешествие? Большинство людей, скорее всего, от него откажутся.

Но что же происходит в данном случае? Стоят ли 15 минут вашего времени 7 долларов или нет? Разумеется, 7 долларов – это всегда 7 долларов. Единственный вопрос, который следует задать себе в таких случаях, – стоит ли 7 сэкономленных долларов 15-минутная прогулка по городу. Для вас должно быть совершенно неважно, сэкономите ли вы 7 долларов при покупке на 10 или 10 000 долларов.

В этом заключается проблема относительности: мы оцениваем наши решения относительным образом и сравниваем их с доступной нам альтернативой. Мы сравниваем преимущества дешевой ручки с дорогой, и контраст между ними приводит нас к очевидному заключению, что нам стоит потратить немного времени на то, чтобы сэкономить 7 дол-

ларов. В то же время сравнительные преимущества более дешевого костюма незначительны, и в этом случае мы предпочтем потратить лишние 7 долларов.

Вот почему человеку так легко добавить к счету за обед стоимостью 5000 долларов суп или десерт за 200 долларов. Но этот же самый человек будет собирать купоны для того, чтобы с их помощью получить бесплатную упаковку концентрированного супа ценой всего один доллар. Мы можем легко потратить дополнительные 3000 долларов на кожаные сиденья для новой машины, но вряд ли согласимся потратить ту же сумму на покупку кожаного дивана (даже если знаем, что проводим дома на диване гораздо больше времени, чем в машине). Если бы мы мыслили с более широкой перспективой, то могли бы лучше оценить, что еще можно сделать с 3000 долларами, которые мы планируем потратить на улучшение вида автомобильных сидений. Возможно, было бы лучше израсходовать их на книги, одежду или отпуск? Широкое мышление – непростое дело, так как людям свойственно делать относительные суждения. Можно ли управлять этим процессом? Я знаю одного человека, который умеет это делать.

Его зовут Джеймс Хонг, он один из основателей сайта Hotornot.com – социальной сети, в которой люди могут оценивать фотографии друг друга и знакомиться. Джеймс, его деловой партнер Джим Янг, Леонард Ли, Джордж Ловенстайн и я работали над исследовательским проектом, в хо-

де которого выясняли, каким образом представление человека о собственной привлекательности влияет на его мнение о привлекательности других.

Вне всякого сомнения, Джеймсу удалось заработать много денег, и он видит еще больше денег вокруг себя. Один из его добрых друзей является основателем системы PayPal и владеет состоянием в несколько десятков миллионов долларов. Однако Хонг знает, как уменьшать, а не увеличивать круги для сравнения в своей жизни. К примеру, для начала он продал свой Porsche Boxster и купил вместо него Toyota Prius⁷.

«Я не хотел бы прожить жизнь, которую диктует мне Boxster, – сказал он в интервью *The New York Times*, – потому что, когда ты едешь на Boxster, ты начинаешь мечтать о 911, а знаете, о чем мечтают те, у которых уже есть 911? Они мечтают о Ferrari».

Всем нам стоит запомнить этот урок: чем больше у нас есть, тем больше мы хотим. И единственный способ лечения состоит в разрыве порочного круга относительности.

Размышления о свиданиях и относительности

В главе 1, посвященной относительности, я давал несколько советов о том, как производить впечатление при знаком-

⁷ Katie Hafner, «In the Web World, Rich Now Envy the Superrich», *New York Times* (November 21, 2006).

стве. Если помните, я предлагал вам брать с собой друга, похожего на вас, но чуть менее симпатичного. Из-за относительной природы оценок вы будете выглядеть в глазах окружающих привлекательнее не только вашей приманки, но и других посетителей бара. Следуя той же логике, я также отметил, что обратная сторона медали состоит в том, что, если кто-то из друзей уговаривает вас пойти с ним на вечеринку, вы можете легко понять, что же он самом деле о вас думает. Но, судя по всему, я забыл включить в свой рассказ одно важное предостережение, любезно предоставленное дочерью моего коллеги по МИТ.

Сьюзен, студентка Корнеллского университета, написала мне, что она в восторге от моего трюка с приманкой и он сработал для нее самым чудесным образом. Как только она нашла идеальную приманку, ее социальная жизнь значительно улучшилась. Однако через несколько недель мне пришло от нее еще одно письмо, в котором она рассказывала о том, что была на одной вечеринке, выпила немного лишнего и по какой-то странной причине решила поведать своей подруге, для чего постоянно приглашает ее с собой. Понятно, что этот рассказ привел подругу в бешенство, и история закончилась довольно плачевно.

Какова мораль этой истории? Никогда и ни в коем случае не признавайтесь своим друзьям, почему вы приглашаете их с собой. И даже если у друзей возникнут подозрения, ради бога, не подтверждайте их.

Размышления о путешествиях и относительности

После выхода в свет первого издания этой книги я отправился в рекламное турне, продолжавшееся шесть недель подряд. Я переезжал из одного аэропорта в другой, из города в город, с одной радиостанции на другую. Мое общение с аудиторией практически не допускало личных дискуссий. Каждый разговор был довольно коротким, деловым и касался исключительно моих исследований. У меня просто не было времени выпить чашку кофе или кружку пива со многими интереснейшими людьми, которых мне довелось встретить.

Ближе к концу турне я оказался в Барселоне. И там я познакомился с Йоном, туристом-американцем, который, как и я, не знал ни слова по-испански. Мы тут же почувствовали взаимную симпатию. Думаю, что приятельские узы такого рода часто возникают между путешественниками из одной страны, когда они, встретившись вдалеке от дома, увлеченно делятся друг с другом наблюдениями о том, насколько сильно отличаются от их соотечественников местные жители. Дело закончилось великолепным ужином, за которым дружеская беседа незаметно перетекла в глубокий и очень личный разговор. Йон рассказывал мне сокровенные вещи, которыми вряд ли делился с кем-то прежде, и я делал то же самое. Между нами возникла необыкновенная близость, словно мы

были братьями, которые наконец обрели друг друга после давней разлуки. Разговор затянулся глубоко за полночь, когда мы поняли, что каждому из нас нужно хоть немного поспать. На следующее утро нам предстояло расстаться, поэтому, прощаясь, мы обменялись адресами электронной почты. И это было большой ошибкой.

Примерно через полгода мы с Йоном вновь встретились в Нью-Йорке, чтобы вместе пообедать. Но на этот раз я никак не мог взять в толк, почему совсем недавно я ощущал с ним столь тесную связь. Уверен, что и Йон чувствовал нечто подобное. Да, за обедом у нас вновь завязалась интересная и приятная беседа, но ей недоставало глубины и яркости предыдущей встречи, и мне не давал покоя вопрос: почему?

Оглядываясь назад, я понимаю, что пал жертвой эффекта относительности. При первой встрече с Йоном нас окружали лишь одни испанцы, и мы, как пришельцы из другой культуры, были друг для друга лучшим вариантом для общения. Но, как только мы вернулись домой к своим любимым американским семьям и друзьям, наша основа для сравнения вновь переключилась в нормальный режим. И в такой ситуации было бы странно, если бы мы с Йоном предпочли провести еще один вечер в компании друг друга, а не тех, кого мы искренне и сильно любим.

Что я мог бы посоветовать читателям? Помните, что относительность присутствует повсюду и мы воспринимаем этот мир через ее призму (а иногда – через розовые очки). Когда

вы встречаете кого-то в чужой стране или другом городе и вам кажется, что между вами возникает магическая связь, задумайтесь о том, что подобное чувство может быть вызвано окружающими вас обстоятельствами. Осознав это, вы сможете избежать будущего разочарования.

Глава 2

Недостатки модели спроса и предложения

*Почему растет цена на
жемчуг – и на все остальное?*

В самом начале Второй мировой войны итальянский торговец алмазами Джеймс Ассаэль покинул Европу и переселился на Кубу. Там он нашел новый источник заработка: американская армия нуждалась в водонепроницаемых часах, а Ассаэль с помощью своих контактов в Швейцарии мог полностью удовлетворить существовавший спрос.

Когда же война закончилась, американское правительство перестало заказывать у него часы, и Ассаэль остался с тысячами нераспроданных швейцарских часов на складе. Разумеется, часы оказались нужны и японцам. Но у японцев не было денег. Зато у них был жемчуг – много тысяч жемчужин. Вскоре Ассаэль научил своего сына, как организовать бартерные сделки: обменивать швейцарские часы на японский жемчуг. Бизнес процветал, и вскоре сын, Сальвадор Ассаэль, получил прозвище Король жемчуга.

В 1973 году, пришвартовав свою яхту в порту Сен-Тропе, он случайно встретился с молодым и лихим французом по имени Жан-Клод Бруйе, который также прибыл в порт на своей яхте. Бруйе незадолго до этого продал свою компанию, занимавшуюся авиаперевозками, и купил на вырученные деньги атолл во Французской Полинезии – настоящий рай с прекрасной лагуной, в котором и поселился вместе со своей молодой женой-таитяжкой. Бруйе рассказал, что в бирюзовых водах лагуны в изобилии водились черногубые устрицы *Pinctada margaritifera*, служившие колыбелью поразительных черных жемчужин.

В то время таитянские черные жемчужины были неизвестны рынку, и на них практически не было спроса. Однако Бруйе убедил Ассаэля начать совместный бизнес. Объединив усилия, они могли бы заняться сбором черных жемчужин и их продажей по всему миру. Поначалу маркетинговые усилия Ассаэля были безуспешными. Жемчужины стального цвета размером с мушкетную пулю казались не нужными никому, и он вернулся в Полинезию, не продав ни одной. Ассаэль мог бы выбросить жемчужины в океан или продать их со значительной скидкой в магазин уцененных товаров. Он мог бы попытаться подсунуть их потребителям, сделав украшения, в которых кроме черных жемчужин присутствовали бы и традиционные белые. Но вместо этого Ассаэль подождал год, пока ему не удалось собрать более качественные образцы, а затем показал их своему старому другу

Гарри Уинстону, легендарному торговцу драгоценностями. Уинстон согласился поставить черные жемчужины на витрину своего магазина на Пятой авеню и назначить за них небывало высокую цену. Тем временем Ассаэль организовал размещение рекламных объявлений (на целую полосу) в самых модных журналах. Объявления представляли собой картинку, на которой ожерелье из таитянского жемчуга сверкало между россыпями алмазов, рубинов и изумрудов.

Жемчужины, которые не так давно были всего лишь продуктом жизнедеятельности нескольких полинезийских чернотубых устриц, вскоре красовались на шеях самых знаменитых див Манхэттена. Ассаэль взял что-то, представлявшее сомнительную ценность, и превратил в нечто прекрасное. Как сказал однажды Марк Твен о своем герое Томе Сойере: «Том смог открыть великий закон, управляющий поступками людей: для того чтобы человек страстно захотел обладать какой-либо вещью, эта вещь должна достаться ему как можно труднее».

* * *

Каким образом это удалось Королю жемчуга? Как он смог заставить сливки общества столь страстно полюбить таитянский жемчуг и платить за него крайне высокую цену? Чтобы ответить на этот вопрос, я должен рассказать вам кое-что о гусятах.

Несколько десятков лет назад зоолог по имени Конрад Лоренц обнаружил, что только что вылупившиеся из яйца гусята привязываются к первому движущемуся объекту, попавшему им на глаза (обычно это их собственная мать). Лоренц понял это, когда в ходе одного из экспериментов сам оказался в роли такого объекта, и гуси с тех пор испытывали к нему привязанность с рождения и до момента взросления. С помощью своих экспериментов Лоренц показал, что гусята не только принимают решения, основываясь на состоянии окружающей среды, но и придерживаются однажды принятых решений. Лоренц назвал это природное явление *импринтингом*.

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.