

Бас Вютерс и Жорис Гроэн

# Онлайн-влияние

Как управлять поведением людей,  
чтобы они совершали покупки в онлайн



★★★★★

**Роберт Чалдини:**

Обязательно к прочтению  
всем, кто занимается  
убеждением в сети

Победитель премии РИМ «Учебник года  
по маркетингу» (2020), номинант в категории  
«Книга года по менеджменту» (2021)

Бас Вютерс

**Онлайн-влияние. Как управлять  
поведением людей, чтобы они  
совершали покупки в онлайн**

«Библос»

2020

УДК 339.13:004.738.1

ББК 65.42с51

## **Вютерс Б.**

Онлайн-влияние. Как управлять поведением людей, чтобы они совершали покупки в онлайн / Б. Вютерс — «Библос», 2020

ISBN 978-5-905641-80-0

Как превратить посетителей сайта в покупателей, а случайных интернет-серферов в зарегистрированных пользователей? Грамотное применение поведенческой психологии значительно повышает результативность сайта, приложения или онлайн-кампании. Психолог и веб-дизайнер Жорис Гроэн и гуру убеждения Бас Вютерс подробно объясняют, какие приемы работают, а какие нет и почему. Книга содержит конкретные и легко применимые рекомендации, которые основаны на сорокалетнем практическом опыте работы с онлайн-аудиторией и знаниях наиболее известных современных ученых-бихевиористов, таких как Фогг, Чалдини и Канеман. Это самое полное практическое руководство по проектированию пути онлайн-клиентов к поставленной вами цели, подкрепленное множеством реальных примеров и иллюстраций того, что нужно делать и чего делать не следует. Книга заслужила следующие награды: Премия РІМ «Книга года в категории маркетинг» (2020), Номинация на «Книгу года в категории менеджмент» (2021). Члены жюри этой престижной голландской маркетинговой премии написали в своем отчете: «Эта книга выделяется на фоне остальных тем, что предлагает практическое применение проверенных теорий из поведенческой психологии в области цифрового маркетинга. Это не просто лучшая книга года, ее обязан прочитать любой маркетолог, который серьезно относится к своему делу». В формате PDF А4 сохранён издательский дизайн.

УДК 339.13:004.738.1

ББК 65.42с51

ISBN 978-5-905641-80-0

© Вютерс Б., 2020

© Библос, 2020

## Содержание

Вступительное слово	7
Введение	8
Иной мир	9
Довольные клиенты	10
Наука и практика	11
Фогг, Чалдини и Канеман	13
Глава 1	14
Что такое дизайн поведения	14
От веб-дизайна к дизайну поведения	14
Пример	16
Лучшая профессия	18
Поведенческая модель Фогга	20
Троица	20
Взаимозависимость	21
Модель, на которой основана эта книга	23
Две системы Даниэля Канемана	25
Сначала Система 1, потом Система 2	26
Принципы убеждения от Роберта Чалдини	28
Чалдини и Фогг	28
Этическая сторона дела	30
Содержание...	30
...и форма	30
Глава 2	33
Что такое триггер	33
Цепочка триггеров	33
Конец ознакомительного фрагмента.	34

# **Бас Вютерс и Жорис Гроэн Онлайн-влияние. Как управлять поведением людей, чтобы они совершали покупки в онлайн**

Bas Wouters and Joris Groen

**Online influence**

Boost your results with proven behavioral science

Данная книга Online influence. Boost your results with proven behavioral science печатается по соглашению с BOOM UITGEVERS AMSTERDAM, в лице PROJEX INTERNATIONAL LLC, действуя совместно с ALEXANDER KORZHENEVSKI AGENCY.

© 2020 Joris Groen and Bas Wouters

© Ольга Поборцева, перевод, 2021.

© Студия Артемия Лебедева, оформление обложки, 2021

© ООО «Библос», 2022

## **Вступительное слово**

«Эта новая книга Баса Вютерса и Жориса Гроэна – настоящий подарок тем из нас, кто желает усилить свое влияние в онлайн-пространстве. В одном труде они собрали свежую, научно обоснованную информацию о самых успешных формах поведенческого дизайна, триггерах убеждения, психологических мотиваторах, практических вариантах их применения – и много о чем еще. Особенно меня впечатлили рекомендации из этой книги относительно простых стратегий повышения эффективности онлайн-взаимодействия. Всем, кто занимается интернет-коммерцией, стоит прочесть эту книгу».

***Роберт Чалдини***

*Автор бестселлера «Психология согласия» (по версии «Нью-Йорк таймс»)*

## **Введение**

### **Онлайн-влияние**

*Большинство онлайн-посетителей не делают того, чего вы от них хотите*

Если верить некоторым средствам массовой информации, мы все добровольно и охотно покупаемся на трюки из арсенала убеждения в Сети. Говорят, что нами поголовно манипулируют, заставляя кликать на баннеры, связывать себя обязательствами и заказывать товары, в которых мы на самом деле не нуждаемся. Однако статистика утверждает обратное: большинство из тех, кто заходит на сайты, загружает приложения и получает электронные рассылки, вовсе не совершают действий, которых от них желают продавцы.

К примеру, если интернет-магазин доводит до реальной продажи одного из десяти посетителей, зашедших на сайт, это считается невероятным успехом. При размещении рекламы в интернете считается, что у вас очень неплохо идут дела, если на ваш баннер кликнет один из тысячи. Если бы такие результаты показывали продавцы, работающие в «физических» магазинах, вряд ли их работодатели были бы довольны.

Иными словами, в сетевом пространстве фактических покупателей гораздо меньше, чем тех, кто проходит мимо. Если вдуматься, тут нет ничего удивительного: в самом деле, просто невероятно, что мы позволяем картинкам, текстам и кнопкам убеждать нас делиться своими персональными данными, вводить номера банковских карт и давать долгосрочные обязательства. И все это без какого-либо участия «реальных» людей, которых мы знаем лично и кому доверяем.

## Иной мир

Правильное проектирование своей онлайн-среды может привести к появлению совершенно иного мира – об этом свидетельствует множество успешных экспериментов, которые проводили и мы, и немало других исследователей. В этой книге мы хотим поделиться с вами полученными знаниями. Мы научим вас использовать науку об изменении поведения, или об инфлюенсинге, для того, чтобы воздействовать на множество людей онлайн и заставлять их вести себя так, как хотите вы. И знаете, что случится?

- Игнорирование превратится в **реагирование**.
- Просмотры сайтов превратятся в **покупки**.
- Не желающие подписываться превратятся в **постоянных подписчиков**.
- Уходящие с ваших ресурсов будут **задерживаться на сайте**.
- А «ну...» превратится в «**да!**»

А это, в свою очередь, обеспечит вам:

- **большой доход от онлайн-бизнеса;**
- **снижение расходов на рекламу;**
- **повышение конверсии;**
- **больше довольных клиентов.**

## Довольные клиенты

По нашему мнению, последняя позиция (то есть довольные клиенты) это то же, что «устойчивое» убеждение в Сети. И эта позиция важна, потому что, к сожалению, онлайн-влияние по-прежнему все еще ассоциируется с обманом, так как недобросовестные инфлюенсеры, используя так называемые «темные паттерны» – вводящие в заблуждение паттерны проектирования поведения, заставляют нас, например, приобретать туристическую страховку вопреки нашему желанию.

Так что мы с вами этим заниматься не станем.

И не только по соображениям этики, но и просто потому, что таким образом долгосрочного успеха не получишь.

Как вы увидите далее, убеждение в Сети в основном относится к тому, как подогреть энтузиазм у людей, которые уже проявили некоторую его степень. Но еще это, конечно же, вот о чем:

- как помочь людям, стоящим перед сложным выбором;
- как оптимально помочь им решить, иметь с вами дело или нет;
- как упростить им путь к достижению цели.

Решение этих задач обеспечит более высокую результативность и более высокую ценность вашего онлайн-канала.

## Наука и практика

Онлайн-инфлюенсингу посвящено немало книг, не говоря уже о блогах. Однако, на наш взгляд, все эти труды пока что малопрактичны и недостаточно полны. Зачастую они основаны на довольно случайной психологической теории или стандартных когнитивных искажениях (систематических ошибках в мышлении). Часто за этим следуют продиктованные наилучшими побуждениями советы по поводу того, как убеждать людей в интернете.

Все это несколько напоминает проект архитектора, который наугад выбирает себе закон физики, а потом задумывается, как бы его использовать для проектирования сложной потолочной конструкции. Вряд ли подобный подход будет самым эффективным.

В этой книге мы подойдем к вопросу по-другому. Точкой отсчета для нас послужит карта путешествия онлайн-клиента. Мы пройдем с вами вместе все этапы этого пути и будем пояснять, какого рода знание психологии понадобится, чтобы извлечь на каждом этапе максимальную пользу. Вы узнаете, как умно и тактично выстраивать дизайн рекламных объявлений, лендингов, форм, страниц оформления и оплаты заказов и даже страниц благодарности с помощью дизайнерских принципов, а также *где, когда и какой* именно принцип применять.

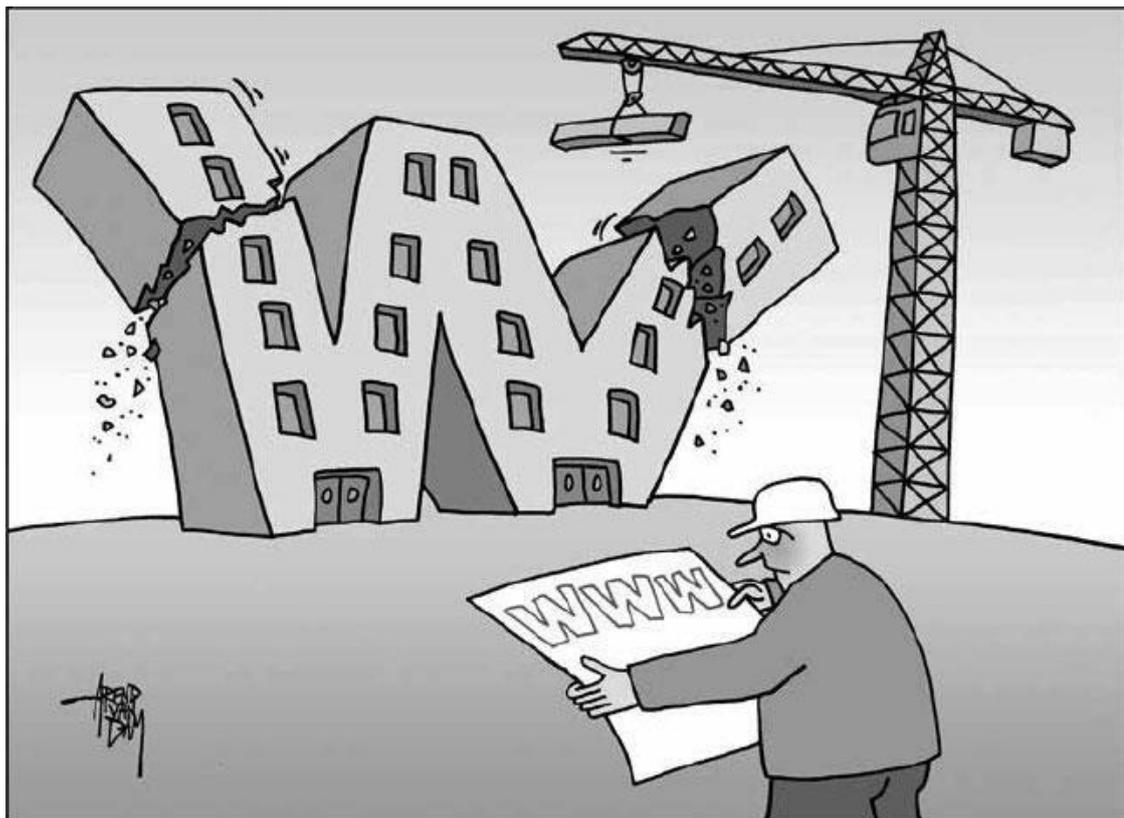
Мы предложим вам подход, основанный на науке и проверенный на практике. Используя его, мы обеспечили многим компаниям великолепные результаты. А прежде мы тоже применяли неправильные методы – и проваливались с треском. Для вас это хорошие новости, потому что вам не придется допускать те же ошибки. Вы можете сразу же начать применять плоды сорока лет нашего обобщенного опыта в области онлайн-влияния – опыта, научно обоснованного и проверенного на практике.

«Дизайнер поведения, который не понимает психологию человека, будет не более успешным, чем архитектор, который не понимает физику».

*Джо Лич<sup>1</sup>*

---

<sup>1</sup> Leech J. (2018). Psychology for designers: how to apply psychology to web design and the design process. Bristol: Mr. Joe Press.



## Фогг, Чалдини и Канеман

Основополагающую роль в этой области играет поведенческая модель Б. Дж. Фогга, основателя «дизайна поведения». Хотя существует множество моделей, *объясняющих* поведение, данная модель как раз помогает поведение *проектировать*. Кроме того, мы с благодарностью опираемся на труды специалиста по психологии убеждения Роберта Чалдини, который уместил результаты многолетнего изучения механизмов убеждения в семь высокоэффективных принципов убеждения. Другая область психологии, жизненно важная для онлайн-инфлюенсеров, – это наше подсознательное, автоматическое мышление, описанное психологом, экономистом и нобелевским лауреатом Даниэлем Канеманом. В нашей книге мы разьясим его теорию и научим вас применять ее на практике. Чтобы придать своей модели законченный вид, мы добавили множество выводов из собственной практики инфлюенс-маркетинга, сделанных во время работы с различными отечественными и зарубежными клиентами, такими как Mercedes-Benz, KLM, bol.com (крупнейший в Нидерландах интернет-магазин розничной торговли уровня Amazon). Вооруженные всеми этими выводами, вы сумеете значительно укрепить свое онлайн-влияние и обеспечить своему бизнесу мощный рывок.

*Бас Вютерс  
Жорис Гроэн*

### ДЛЯ КОГО ЭТА КНИГА

Мы написали эту книгу для всех профессионалов, желающих влиять на поведение в интернете своих потенциальных клиентов. Так что, если вы – разработчик сайтов, копирайтер или графический дизайнер, предприниматель, специалист по маркетингу или продакт-менеджер и хотите укрепить свое онлайн-влияние, вы обратились по адресу. Начиная с настоящего момента мы будем называть вас «дизайнер поведения».

# Глава 1

## Как проектировать поведение

*Начиная с настоящего момента вы будете проектировать только поведение*

### Что такое дизайн поведения

Представим, что мы, как авторы этой книги, должны выбрать единственное правило, которое вам предстоит помнить на всем протяжении своей карьеры. Знаете, мы бы не стали колебаться ни секунды – мы бы выбрали правило, предваряющее этот раздел.

«Проектирование поведения»... Нам тоже понадобилось некоторое время, чтобы привыкнуть к этой формулировке. Обычно создают дизайн объявления, сайта, продукта. Но «проектировать поведение людей» – это звучит так, будто вы и в самом деле можете заставить человека делать все, что вам угодно. Однако создатель дизайна поведения Б. Дж. Фогг нашел гораздо лучшее определение. Для него дизайн поведения означает побуждение людей сделать то, что они уже хотят сделать.

Тут вы, возможно, запротестуете: погодите-ка, но если люди уже хотят что-то сделать, к чему их убеждать? Но именно здесь и кроется проблема. Тот факт, что мы чего-то *хотим*, не означает, что мы автоматически это *сделаем*.

Дизайнеры (проектировщики) поведения в своей работе следуют двум важным психологическим истинам:

- Мы нечасто что-то делаем, если нас к этому не побуждают.
- Если что-то становится слишком трудным, мы быстро отступаем.

Вы можете это признать для себя. Или, возможно, предпочтете этого не делать... Как бы то ни было, названными качествами – пассивностью и отсутствием упорства – гордиться трудно.

Дизайнеры поведения не высказывают по этому поводу суждений. Они формируют сетевую среду таким образом, чтобы переломить паттерн неактивности. И делают они это, прежде всего, с помощью «триггеров», подталкивающих целевую группу к желаемому поведению. Во-вторых, они делают проявление данного поведения возможно более простым, добиваясь этого за счет устранения препятствий вроде излишне усложненных цепочек кликов или ненужных полей в форме контактов. А в-третьих, они стараются придать мотивации временный драйв, чтобы целевая группа пожелала эти препятствия преодолеть. Ведь некоторые паттерны поведения будет всегда сложно обеспечить.

### От веб-дизайна к дизайну поведения

Проектируя новый сайт, онлайн-кампанию или лендинг, неопытные дизайнеры любят поискать успешные примеры других разработчиков. Испытанные методы последних и формируют основу их собственного проекта. Но более опытные дизайнеры обычно начинают с того, что в подробностях определяют пользовательский профиль и анализируют задачи, которые придется выполнять. Далее они разрабатывают сайт, который будет способствовать выполнению пользовательских задач. Позитивное впечатление пользователей, которого они пытаются добиться, – это основа проектирования пользовательского опыта, обычно обозначаемого как UXD (user experience design).

Если, однако, вам требуются оптимальные результаты в Сети, то, чтобы убедить людей, понадобится нечто большее, чем просто обеспечение удобства для пользователя. Вообще-то, термин «пользователь» не слишком удачен. Он предполагает наличие по другую сторону экрана мотивированного человека, который уже принял решение вести с вами дела и пользоваться вашим сайтом. Давайте так же критически оценим термин «карта путешествия клиента»: что вы имеете в виду под словом «клиент»? Это еще надо обсудить.

Станут ли посетители вашего сайта вашими клиентами, во многом зависит от их ситуации. Зачастую они не уверены, хотят ли вообще сделать заказ или хотят ли они что-то заказать именно у вас, а не у вашего конкурента. И кто знает – возможно, они уходят, потому что сомневаются. Или чем-то расстроены. Или думают, что процедура заказа слишком сложна. Это значит, что нам надо не только помогать нашим потенциальным клиентам, но и побуждать их шаг за шагом к конверсии.

Вот почему дизайнеры поведения предпочитают использовать термины «посетители» или «потенциальные клиенты» вместо слова «пользователи». Это означает изменение перспективы. Как дизайнер поведения, вы начинаете с поведения, которое хотите увидеть, и создаете карту путешествия, упакованную тактическими методами убеждения, чтобы этого поведения добиться. Также вы понимаете, что ведете борьбу с приманками конкурентов, которые, как и вы, сражаются за время и внимание ваших посетителей.

Вот почему дизайн поведения – это гораздо больше, чем просто убеждение как приправа к существующему сайту (рис. 1.1). Это фундаментально иной взгляд на онлайн-дизайн. Это взгляд, который приводит к решениям, отличным от простого копирования проверенных практик или опирающимся исключительно на удобство пользователя.



Рис. 1.1

## Пример

Давайте приведем практический пример. Рассмотрим рассылку, которую Жорис и его команда разработали для KLM. Это электронное сообщение, которое люди получают за две недели до отлета.

Желаемое поведение (или, скорее, набор «микрорповедений») заключается в том, чтобы получатели открыли сообщение, прочли вступительную часть, проглядели памятку и кликнули на подходящий им пункт, например, заказ дополнительного багажа.

Как вы можете прочитать в надписях на рис. 1.2, мы в семи случаях использовали научные выводы, чтобы повлиять на поведение получателей. И добились успеха: электронные сообщения, основанные на данном дизайне, открывались чаще и генерировали больше кликов на веб-сайте.

### 1. Возбудите любопытство

Памятка – слово, вызывающее у людей любопытство. В оригинале сообщения говорилось: «Подготовьтесь к поездке». Это вряд ли побудит к прочтению.

### 2. Уменьшите ожидаемые усилия

Усилия, которые, как мы ожидаем, придется приложить, частично определяют, захотим ли мы начать что-то делать. Упомянув, что ознакомление с памяткой займет всего минуту, мы побудим больше людей ее прочитать.

### 3. Иницируйте энтузиазм предвкушения

Приложив изображение с панорамой Нью-Йорка, открывающейся с борта самолета, мы даем читателям возможность (практически в прямом смысле) увидеть своими глазами полет, который они только что забронировали. Предвкушение будущего удовольствия помогает перевести людей в активный режим.

**KLM Royal Dutch Airlines**

## Памятка к вашему рейсу в Нью-Йорк

Уважаемый Жорис, уделите всего минуту ради максимального удобства вашего путешествия

**1**

**2**

**3**

### Не забудьте

**4**

**Паспорт**  
Срок действия истекает не ранее 15 октября 2016 г.  
Чрезвычайные паспорта в США не принимаются

**Авторизация ESTA** (Электронная система авторизации путешествий)  
Требуется всем, кто въезжает в США

[Запросить здесь](#)

**Ваш рейс**

✈ **АМСТЕРДАМ - НЬЮ-ЙОРК KL636**  
1 октября 2016 г. 11:00

✈ **НЬЮ-ЙОРК - АМСТЕРДАМ KL636**  
8 октября 2016 г. 11:00

Номер бронирования 3829389v

[Проверить статус >>](#)  
[Изменить или отменить >>](#)

Вы на особой диете? У вас аллергия?  
[Узнайте о нашем особом меню >>](#)

### 5 Экономьте время и деньги

**6**

**7**

**Багаж весом свыше 20 кг?**  
Сэкономьте 20%, повысив тариф онлайн

[Узнайте о повышенных тарифах](#)

**Регистрируйтесь онлайн**  
И сэкономьте до 1 часа в аэропорту  
Регистрация с 02:00 30 сентября

[Регистрация онлайн](#)

Большинство тех, кто летит в США, регистрируются онлайн

Рис. 1.2

#### **4. Сократите умственные усилия**

Стимулирование поведения повышает шансы на его фактическую реализацию. Структура электронного сообщения минимизирует умственные усилия. Например, мы отделяем важную информацию, такую как номер рейса и время отправления, от памятки. Это облегчает читателям возможность ее найти (или проигнорировать). Такая четкая визуальная схема дает нам возможность мгновенно донести до читателя структуру памятки.

#### **5. Приведите основания**

Если мы приведем четкие доводы в пользу определенного поведения, шансы на его реализацию возрастут. В этом случае экономия времени и денег, очевидно, станет хорошим доводом в пользу того, чтобы читатели изменили тариф перевозки багажа и зарегистрировались онлайн.

#### **6. Просите о небольших действиях**

Проще совершать маленькие шаги, чем большие. Чтобы вызвать у читателей интерес к дополнительным покупкам или повышенным тарифам, мы предлагаем совершить лишь незначительное действие («Узнайте о повышенных тарифах») вместо решительного («Купите прямо сейчас!»).

#### **7. Продемонстрируйте социальную значимость**

Если кто-то просит нас проявить определенное поведение, мы подсознательно проверяем, ведут ли себя подобным образом другие люди. Ориентация на поведение других людей в схожих обстоятельствах говорит о его «социальной значимости». Вот почему мы показываем людям, что регистрация онлайн – совершенно нормальное поведение.

### **Лучшая профессия**

Могущество дизайна поведения заключается в том, что вы ничего не оставляете на само-тек. Желанное поведение – центр всего. Если вы это упускаете, ваш дизайн, скорее всего, оказывается контрпродуктивным, поскольку все усложняется. Но если вы прямо сейчас, не откладывая, начнете действовать в этом ключе, то станете особо ценным разработчиком сайтов или UX-дизайнером, копирайтером или графическим дизайнером, предпринимателем, маркетологом, продакт-менеджером – любым специалистом, который занимается онлайн-влиянием на целевую аудиторию. На наш взгляд, лучшей работы не найти.

## КОНВЕРСИЯ

В этой книге мы часто употребляем слово «конверсия». Вы, как онлайн-профессионал, наверняка знаете, что оно означает, однако для тех, кто «не в теме», мы хотели бы сказать несколько слов. Уровень конверсии – это мера убедительности в сетевом пространстве, которая рассчитывается как количество посетителей, продемонстрировавших желаемое поведение, деленное на общее количество посетителей, и выражается в процентах.

$$\text{Уровень конверсии (\%)} = \frac{\text{Количество посетителей, продемонстрировавших желаемое поведение}}{\text{Общее количество посетителей}} \times 100.$$

Предположим, что в интернет-магазине оставляют отзыв 5 из 100 посетителей. Уровень конверсии составляет 5 процентов. Если после переработки дизайна отзыв оставят 10 из 100 посетителей, уровень конверсии составит 10 процентов. Иными словами, конверсия удвоится. На первый взгляд может показаться, что вы «всего лишь» изменили (к примеру) заголовок, изображение и кнопку призыва к действию, однако за счет этого вы, прежде всего, изменили поведение своих посетителей: вот он, рывок вашего онлайн-бизнеса!

## Поведенческая модель Фогга

*B = MAP (Поведение = Мотивация, Возможность, Триггер)*

Да, правильно – мы собираемся *проектировать* поведение. Для этого обратимся к Б. Дж. Фоггу. В 2009 году этот американский специалист в области бихевиоризма представил модель, которая позволяет исследовать поведение и поведенческие изменения структурированным образом. Не имеющая аналогов в своей применимости, для вас, как дизайнера поведения, эта модель – на вес золота.

Б. Дж. Фогг – профессор Стэнфордского университета, одного из самых престижных университетов США. Профессор Фогг изучает человеческое поведение и то, как именно можно его изменять. В числе его студентов есть именитые личности. Как насчет Майка Кригера, сооснователя Инстаграм? Или Тристана Харриса, основателя Центра гуманитарных технологий (Center of Human Technology, СНТ) – движения, которое борется среди прочего с зависимостью от соцсетей? Помимо преподавательской деятельности Фогг консультирует деловое сообщество в области применения психологии поведения. Но для нас имеет значение то, что он разработал модель, ныне носящую его имя: поведенческая модель Фогга<sup>2</sup>. Это возводит его в ранг изобретателя дисциплины, которую мы теперь именуем «дизайн поведения». Отправная точка его модели звучит так: люди начинают демонстрировать определенное поведение не просто так, по собственному желанию. Согласно Фоггу, должны выполняться три условия.

- Должно иметься побуждение (триггер) к началу проявления поведения.
- В момент появления триггера мотивация должна быть достаточно сильна.
- В момент появления триггера поведение, о котором мы просим, должно быть достаточно простым.

## Троица

Давайте для начала обратим внимание на триггер. Что это такое – триггер? А триггер – это что-то, что просит нас или напоминает нам о проявлении определенного поведения. Подумайте, к примеру, о звоне будильника: он призывает вас проснуться поутру. Или возьмем уведомление на экране вашего смартфона: оно приглашает вас открыть какое-то приложение. Согласно Фоггу, существует не так уж много видов поведения, для которого не существовало бы триггера в виде внешнего запроса. Если вам уже знакома поведенческая модель Фогга, вы знаете, что Фогг изначально использовал термин «триггер». Этот термин породил множество толкований. В разделе «Триггеры» (гл. 2) мы об этом поговорим, а пока будет достаточно запомнить, что почти любое поведение начинается с триггера.

Поведенческая модель Фогга утверждает, что триггер приводит к реализации поведения только в случае достаточной мотивации и возможности это поведение проявить. Мы также рассмотрим эти концепции в разделах «Что такое мотивация» (гл. 3) и «Что такое возможность» (гл. 4). Пока что достаточно знать, что мотивация – это то, насколько *сильно* человек чего-то хочет, а возможность – насколько *легко* желаемое поведение проявить.

Без достаточной мотивации и возможности плюс триггера, как учит Фогг, никакое поведение не осуществится. Если мы системно рассмотрим эти три фактора, то добьемся гораздо большего успеха с нашим онлайн-дизайном, чем если будем искать «симпатичный шаблон лендинга» или «рекламные объявления из первой десятки в выдаче».

---

<sup>2</sup> Fogg B.J. (2019). *Tiny habits: the small changes that change everything*. Boston: Houghton Mifflin Harcourt.

Взгляните на график (рис. 1.3). Мотивация, возможность и триггер – вот жизненно важная тройка. По вертикальной оси показана мотивация, по горизонтальной – возможность. Если оба показателя достаточно велики и находятся над линией действия, поведение осуществляется в тот момент, когда мы наблюдаем триггер. Если мотивация и возможность недостаточно сильны и остаются ниже линии действия, триггер не ведет к желаемому поведению.



Рис. 1.3

Чтобы инициировать поведение, нужно в достаточной степени мотивировать человека (мотивация), а поведение должно быть легко осуществимо (возможность). В этот момент нужно применить ваш триггер.

### Взаимозависимость

Это не значит, что в момент применения триггера и мотивация, и возможность обязаны быть очень сильными. Это взаимозависимость, а иногда и взаимозаменяемость. Например, посмотрите в верхний левый угол графика. Если вы очень сильно мотивированы, неважно, насколько трудно для вас поведение. Ведь вы уже готовы к тому, чтобы преодолеть все препятствия, и не имеет значения, насколько усложнено, затруднено или дорого проявление поведения. К примеру, если вы хотите купить билеты на концерт вашего любимого исполнителя,

которые обычно распродаются мгновенно, вы с радостью будете просиживать часами за компьютером и постоянно обновлять браузер в надежде поймать шанс и приобрести эти билеты. В этом случае высокая мотивация компенсирует ограниченную возможность.

Разумеется, справедливо и обратное: если ваша мотивация очень низкая, вас все еще можно убедить что-то сделать, сильно расширив возможность. Например, когда вы гуляете по торговому центру, всегда встречаются этикие дружелюбные студенты, раздающие бесплатные газеты. Даже если у вас дома уже есть газета и вам не нужна еще одна, иногда вы все же ее берете. Почему? А возможность просто небывалая: всегда проще взять газету, чем отказаться. Если один из факторов очень сильный, этого может быть достаточно для компенсации другого, менее сильного. Дизайн поведения как раз и занимается подобными взаимозависимостями (рис. 1.4).

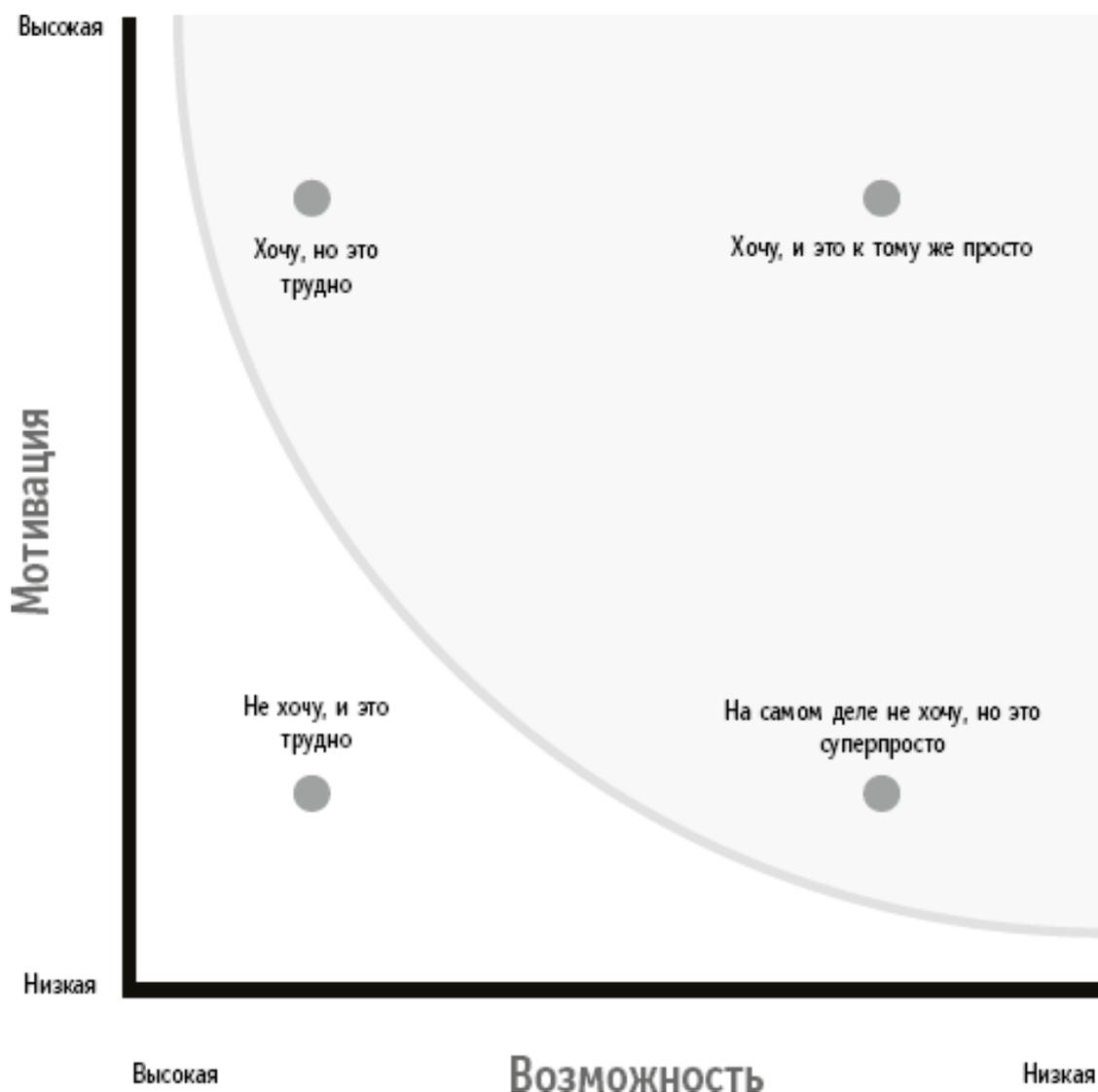


Рис. 1.4

Стоит знать, что из трех факторов поведенческой модели Фогга сложнее всего повлиять на мотивацию. Иными словами, лучше всего пытаться изменять поведение в ситуациях, где уже присутствует некоторая мотивация.

Поэтому в разделе, посвященном мотивации, мы в основном говорим о влиянии по принципу усиления мотивации, а не о влиянии на не расположенных к какому-либо действию людей.

Как дизайнер поведения, вы можете спроектировать триггеры и тем самым упростить проявление поведения.

## **Модель, на которой основана эта книга**

Поведенческая модель Фогга – ваш идеальный проводник в мире дизайна поведения. Мы рассмотрим все 37 принципов дизайна в свете трех факторов модели Фогга:

- принципы, повышающие эффективность триггеров;
- принципы, усиливающие мотивацию;
- принципы, расширяющие возможность.

Если вы спросите, как можно стимулировать определенное поведение – и тем самым добиться повышения конверсии, – то мы ответим, что в качестве дизайнера поведения вы должны систематически отрабатывать эти три фактора. То же самое относится и к мысленному эксперименту с WhatsApp (подробности эксперимента см. ниже). С помощью исследований или логического мышления вы сможете довольно точно оценить, что не так: дело в мотивации, возможности или отсутствии четкого триггера. А может, сразу в двух или всех трех факторах. Вы поймете, какой фактор можно усовершенствовать быстрее и проще всего. *Подсказка:* обычно это триггер, а второй по списку идет возможность. И, как мы уже упоминали, сложнее всего работать с мотивацией.

## **МЫСЛЕННЫЙ ЭКСПЕРИМЕНТ: ОБЩЕНИЕ ПО WHATSAPP С ВАШИМ ПАРТНЕРОМ**

Почему бы не провести такой мысленный эксперимент, чтобы лучше понять поведенческую модель Фогга?

Представьте, что вы общаетесь со своим партнером по WhatsApp и просите его пойти с вами вместе на обед. Вы видите, как появляются знакомые синие отметки – значит, ваше сообщение прочитали. Но проходит полчаса, а ответа все нет. При этом желаемое для вас поведение – ответ на ваше сообщение.

Задайте себе вопрос: а что происходит? При этом не уходите в бурные фантазии, а примените поведенческую модель Фогга. Где вы ошибаетесь?

- Может, вы упустили триггер?
- Может, нет возможности (слишком сложно)?
- Или же нет мотивации?

Когда во время лекций и семинаров мы спрашиваем, кто считает, что здесь проблема в мотивации, тут же поднимается лес рук. Очевидно, люди склонны ставить под сомнение человеческую мотивацию, если не демонстрируется желаемое поведение. Однако вы, как дизайнер поведения, должны отказаться от подобной предпосылки. Кто знает, возможно, человеку трудно ответить в данный момент. А может, ваш партнер еще не читал сообщения – ведь синие отметки появляются и тогда, когда получатель открывает мессенджер, а сам в этот момент занят чем-то еще.

Краткое резюме: есть три причины, по которым желаемое поведение – ответ на сообщение – не проявлено: отсутствие триггера, отсутствие

возможности и/или отсутствие мотивации. Если, например, вы примените это правило к своему сайту, рекламной кампании в интернете или рекламному баннеру, то уже сделаете огромный шаг в направлении успешного дизайна поведения.

## Две системы Даниэля Канемана

*На 95 процентов наш выбор зависит от подсознательного мышления*

В 2002 году психолог-бихевиорист Даниэль Канеман получил Нобелевскую премию по экономике. И неудивительно – ведь его исследования на стыке психологии и экономики позволили человечеству по-иному взглянуть на проблемы поведения. Как он сделал это? Прежде всего, показав, что мы действуем далеко не так рационально, как всегда считали, а часто считаем до сих пор.

Давно известно, что у людей есть два типа мышления: быстрое и медленное. Иногда психологи называют их «Система 1» и «Система 2»:

- Система 1: наше сознательное мышление.

Это быстрый, автоматический и интуитивный способ мышления, особо не требующий усилий.

- Система 2: наше подсознательное мышление.

Это медленный, рассудительный и рациональный способ мышления, требующий больших усилий.

Различные исследования показали, что внушительные 95 процентов наших действий, суждений и решений совершаются неосознанно под воздействием Системы 1<sup>3</sup>. И это хорошо. Давайте взглянем на список действий из трудов Канемана<sup>4</sup>.

### Типичные действия Системы 1, в порядке усложнения:

- проявление отвращения при виде пугающего изображения;
- решение примера: сколько будет 2+2?
- чтение текста на электронной доске объявлений;
- вождение автомобиля на пустой дороге;
- понимание простых предложений.

Все это простые примеры действий, которые мы легко выполняем, так сказать, на автопилоте. Каждый день мы принимаем сотни, а порой и тысячи решений, в зависимости от того, что подразумевать под решением (психологи до сих пор не пришли к согласию по этому поводу). Но что мы знаем наверняка, так это то, что существует слишком много осознанных решений, которые приходится принимать (делать выбор) с помощью нашей медленной Системы 2. Здесь ничего не стоит сойти с ума в считанные мгновения. На самом деле мы бы и не смогли со всем этим справиться – просто не хватит ни времени, ни энергии. Но, к счастью, у нас есть быстрая Система 1, которая принимает за нас 95 процентов всех подобных решений. В результате Система 2 имеет достаточно времени и энергии, чтобы заниматься вещами, действительно требующими нашего внимания.

### Типичные действия Системы 2, в порядке усложнения:

- собрать волю в кулак перед стартом;
- проявить внимательность к пожилой женщине;

---

<sup>3</sup> Zaltman G. (2003). How customers think: essential insights into the mind of the market. Boston: Harvard Business School Press.

<sup>4</sup> Kahneman D. (2011). Thinking, fast and slow. New York: Farrar, Straus and Giroux.

- оценить адекватность своего поведения в определенной социальной обстановке;
- припарковаться там, где мало места;
- оценить точность сложной аргументации.

Как видите, все эти действия можно совершать только осознанно.

Как дизайнер поведения, вы должны понимать взаимозависимость двух этих систем. Система 1 определяет, достаточно ли важен триггер, чтобы на него отреагировать. Более того, как установил Канеман, Система 1 зачастую использует короткие пути или когнитивные отклонения: молниеносные допущения, на основе которых эта система принимает решения. Вот несколько примеров.

- Что-то дорогое лучше, чем что-то дешевое.
- Что-то популярное лучше, чем что-то непопулярное.
- Если средний вариант лучше, чем варианты в крайних точках диапазона, то он безопаснее, чем другие.
- Если что-то почти закончилось, это ценная вещь, и нужно действовать быстро.
- Если вы получаете вознаграждение за что-то сразу же, это здорово.

Это, разумеется, не всегда справедливо, но зачастую так и есть. Вот почему Система 1, делая выбор, опирается именно на подобные короткие пути.

## **Сначала Система 1, потом Система 2**

Канеман подчеркивает, что Системы 1 и 2 всегда активны обе, за исключением времени, когда мы спим. Система 1 работает автоматически, в то время как Система 2 находится в некоем «спящем режиме». Система 1 генерирует впечатления, идеи, намерения и чувства, самые яркие из которых передаются Системе 2 для дальнейшей проверки. И вот здесь вступают в игру короткие пути: в процессе оценки вашей сетевой среды именно короткие пути Системы 1 оказывают мгновенное влияние на ощущения и мнения вашего посетителя.

Если вы дизайнер поведения и используете поведенческую модель Фогга, жизненно важно принимать это во внимание. Мы последовательно рассмотрим вместе с вами все три фактора.

### **Система 1 и триггеры**

Система 1 обрабатывает невероятное количество информации. Поэтому лучше всего обращаться к этой системе посредством триггера на свойственном ей уровне: это примерно уровень семилетнего ребенка (см. блок ниже). Если ваш триггер хорош, вы создаете достаточно сильный стоп-сигнал, и информация может поступать к Системе 2.

### **Система 1 и мотивация**

Канеман писал: «Система 1 управляет всем шоу – именно ее вам надо подвигнуть на действия». Итак, если вы поймете, что приводит в действие Систему 1, то сможете усилить мотивацию своих потенциальных клиентов.

## Система 1 и возможность

Реализация поведения упрощается за счет микрорешений и действий Системы 1: если мы позволим автоматическому подсознательному мышлению проделать всю работу, это не будет ощущаться как умственное усилие.

### РЕПТИЛИЯ ИЛИ СЕМИЛЕТНИЙ РЕБЕНОК?

Если вы ранее изучали эту тему, то, возможно, читали, что Систему 1 также именуют «рептильный мозг». Но, как вы уже узнали из списка действий, счет и чтение также подпадают под операции Системы 1. Вот почему мы считаем, что термин «рептильный мозг» несколько неподходящий. Занимаясь дизайном для Системы 1, лучше думать о ней как о семилетнем ребенке (рис. 1.5). Такой ребенок может решать математические задачи на базовом уровне и читать простые фразы, однако еще не способен к логическому мышлению.



Рис. 1.5

## Принципы убеждения от Роберта Чалдини

*Взаимность*

*Обязательность и последовательность*

*Социальная значимость*

*Симпатия*

*Авторитет*

*Дефицит*

*Единство*

Б. Дж. Фогг дал нам модель, с помощью которой мы можем структурированным образом разбираться с вопросами поведенческого инфлюенсинга. А как насчет принципов убеждения Чалдини? Разве не они являются основой убеждения? Люди часто задают нам этот вопрос. Мы предоставляем почетное место принципам Чалдини в рамках поведенческой модели Фогга.

Американский профессор психологии и маркетинга Роберт Чалдини – настоящий тяжеловес в этой области. Его имя называют чаще других, затрагивая тему убеждения. Что ж, неудивительно: он годами изучал принципы убеждения – теперь они стали полностью прозрачны, и их можно с успехом применять на практике.

Для этого он читал специальную литературу, проводил клинические исследования, общался, не раскрывая себя, с автодилерами, коммивояжерами, рекламщиками и многими другими. На основании своих исследований он сделал вывод о существовании семи принципов убеждения, с помощью которых можно оказывать влияние на людей. О шести из них он рассказывает в своей книге «Психология влияния», разошедшейся по всему миру в количестве более 4 миллионов экземпляров<sup>5</sup>. Позднее Чалдини добавил к ним седьмой принцип.

### Чалдини и Фогг

О принципах, наиболее применимых в практическом отношении в онлайн-пространстве, мы расскажем в разделе «Что такое мотивация» (гл. 3). Все же это часть поведенческой модели Фогга, наилучшим образом раскрывающая принципы Чалдини.

На тот случай, если вы никогда не слышали имени Чалдини или не читали его книгу, мы включили сюда список его принципов.

### СЕМЬ ПРИНЦИПОВ ЧАЛДИНИ

#### Взаимность

Мы чувствуем себя обязанными возместить то, что получили ранее. Вот почему мудрое решение – сначала дать что-то вашим посетителям, а потом приглашать их проявить желаемое поведение<sup>6</sup>.

---

<sup>5</sup> Cialdini R.B. (2007). Influence: the psychology of persuasion. New York: Harper Collins.

<sup>6</sup> See note 5.

## **Обязательность и последовательность**

Мы любим действовать последовательно, исходя из предыдущих действий и выраженных позиций. Вот почему мудрое решение – использовать небольшие шаги, чтобы завлечь ваших посетителей и помочь им продвигаться в направлении желаемого поведения (см. раздел «Крошечные шаги» в гл. 3).

## **Социальная значимость**

Если мы перегружены сомнениями и колеблемся в выборе, то позволяем руководить собой тем, кто нас окружает. Вот почему мудрое решение – показать, что другие люди тоже демонстрируют желаемое поведение (см. раздел «Социальная значимость» в гл. 3).

## **Симпатия**

Мы с большей степенью вероятности скажем «да» тем, кто нам симпатичен. Вот почему мудрое решение – дать вашим посетителям основание симпатизировать вам, например, делая им комплименты и подчеркивая, что вы с ними похожи<sup>7</sup>.

## **Авторитет**

Мы доверяем тем, у кого больше знаний и опыта, чем у нас. Вот почему мудрое решение – продемонстрировать, что вы обладаете знаниями и навыками, на которые ваши посетители смогут положиться (см. раздел «Авторитет» в гл. 3).

## **Дефицит**

Мы придаем больше ценности вещам, когда их мало или они доступны только временно. Вот почему мудрое решение – сделать что-либо невероятно привлекательным, упирая на его ограниченную доступность по времени или количеству (см. раздел «Дефицит» в гл. 3).

## **Единство**

Мы с большей степенью вероятности доверимся тем, кто входит с нами в одно сообщество. Вот почему мудрое решение – создать ощущение общности или сыграть на чувстве единства с другими людьми<sup>8</sup>.

---

<sup>7</sup> See note 5.

<sup>8</sup> Cialdini R.B. (2016). Pre-suasion: a revolutionary way to influence and persuade. New York: Simon & Schuster.

## Этическая сторона дела

### *Убеждение и введение в заблуждение – не одно и то же*

А теперь затронем скользкую тему. Все мы иногда задаем (или должны задавать) себе вопрос: а использовать дизайн поведения этично? Возможно, вы слышали о сайтах, занимающихся манипуляциями или напрямую вводящих в заблуждение своих посетителей. Как не перейти черту? Грань между убеждением и введением в заблуждение не всегда просто определить. То, что одни сочтут мошенничеством – например, повышение цен за неделю до «черной пятницы», – другие сочтут вполне приемлемой коммерцией. А еще надо учитывать стандарты, ценности и законы, которые разнятся в зависимости от конкретной страны или культуры.

### Содержание...

И тем не менее существует общепринятый тест, позволяющий подтвердить (или опровергнуть) этичность вашего поведения. Чалдини называет три критерия, по которым следует оценивать этичность действий, – это правда, искренность и мудрость. С этой целью он сформулировал следующие практические вопросы:

- **Говорю ли я правду?**

Сообщаю ли я клиенту корректную информацию? Я бы предоставил такие же сведения своей матери или лучшему другу? Если я заявляю, что осталось только три свободных места, это на самом деле так?

- **Я искренен, выставляя свое предложение?**

Не занимаюсь ли я продажей воздуха, вроде того известного американского супермаркета? Он продавал воду под табличкой, на которой крупными буквами было написано «РАСПРОДАЖА». Предложение было такое: \$0.69 за \$0.69. Продажи росли, пока покупатели не осознали, что их целенаправленно надували.

- **Мудро ли выставлять это предложение?**

Если клиент на мое предложение говорит «да», захочет ли он вести со мной дела и в будущем?

Если вы способны положительно ответить на все три вопроса, то вы сделали первый шаг к ситуации, когда выгода обоюдна.

### ...и форма

Этические аспекты относятся не только к содержанию вашего сообщения. Они важны также и для формы, в которой оно сделано. И здесь вы также можете задать себе несколько вопросов:

- **Использую ли я форму или паттерн иначе, чем предполагалось изначально?**

Кнопка «Play» включает проигрывание видеофайла, она не должна уводить вас на другой сайт. Значок с изображением приложения сообщает, что получено новое сообщение, а не просто привлекает внимание (рис. 1.6).

🗨️ Неправильно

---

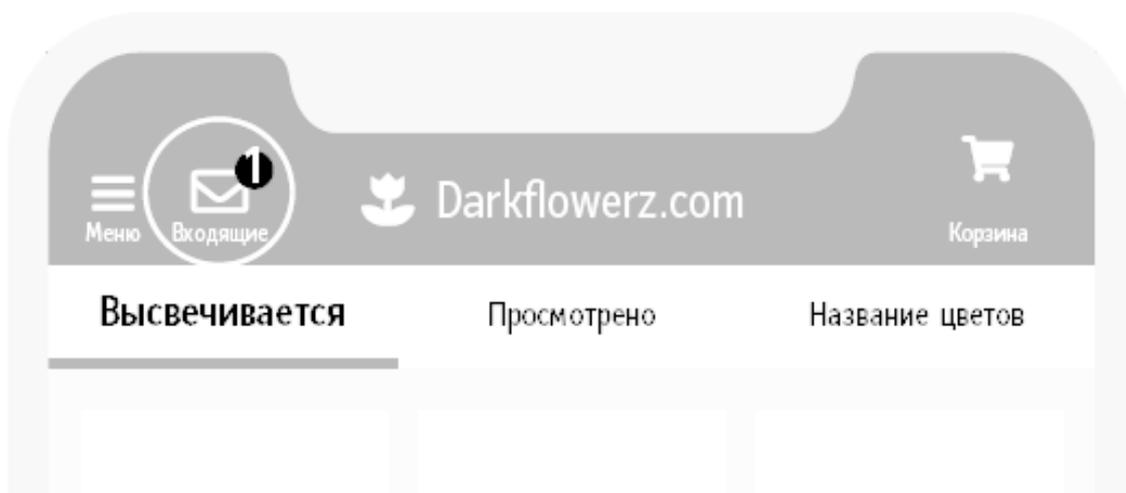


Рис. 1.6

• **Не ввожу ли я в заблуждение намеренно?**

Когда стоит галочка, это значит, что вы что-то выбрали, а не наоборот (рис. 1.7).

🗨️ Неправильно

---

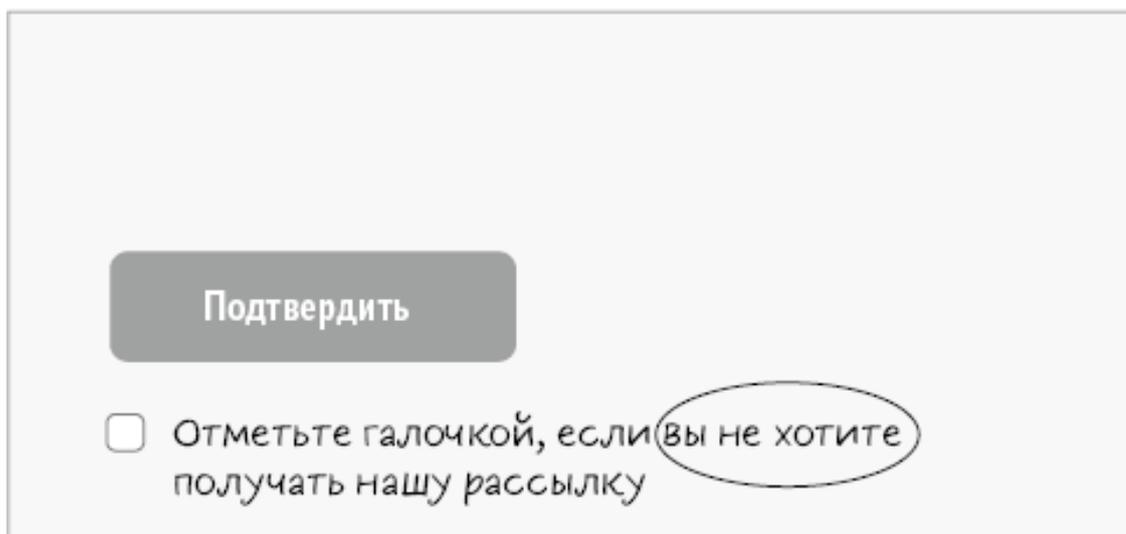
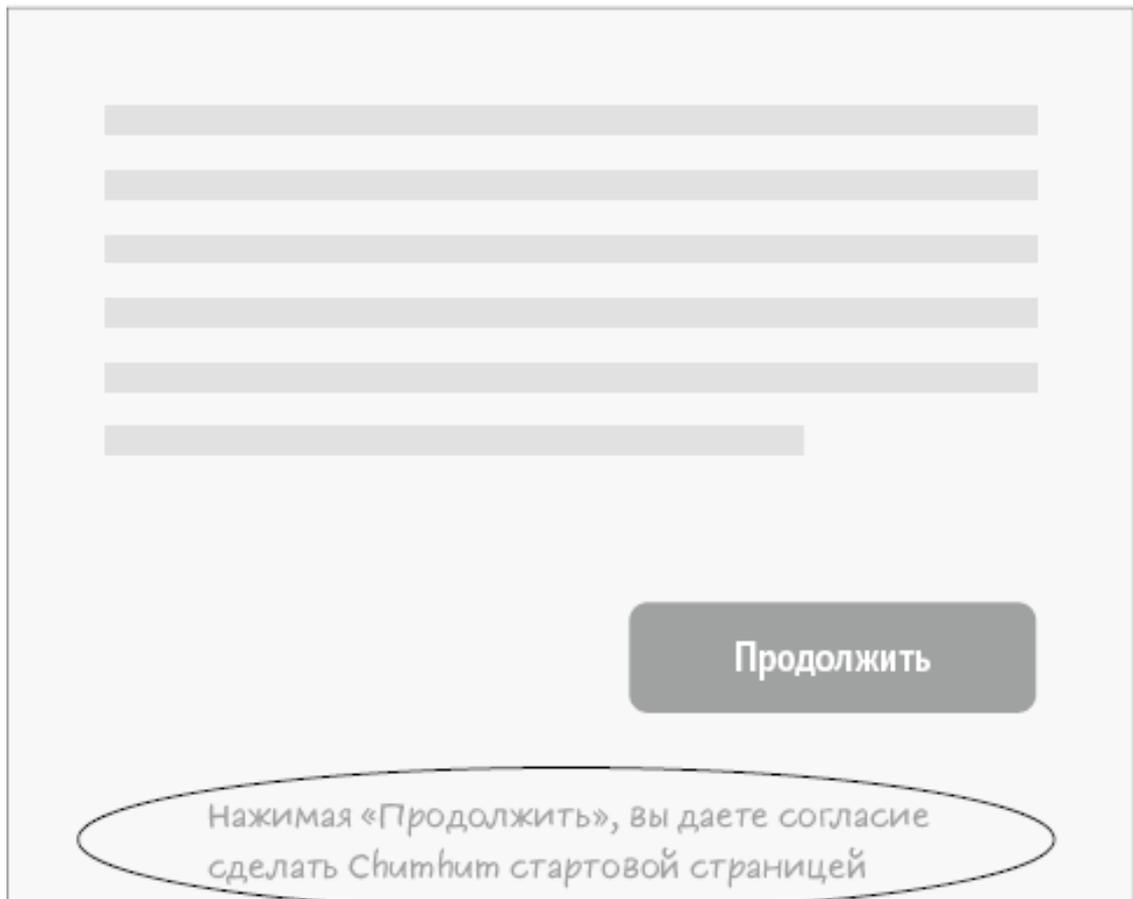


Рис. 1.7

• **Не скрываю ли я что-то важное?**

Не следует указывать важную информацию таким мелким шрифтом, что никто не может ее найти или прочитать (рис. 1.8).

 **Неправильно**



**Рис. 1.8**

## Глава 2

# Как спроектировать выигрышный триггер

### Что такое триггер

Почти любое поведение начинается с триггера. Сюда входит и поведение онлайн. В этой главе мы в подробностях рассмотрим, что такое триггер и как дизайнеру поведения проектировать действенные триггеры.

В предыдущей главе мы уже приводили короткое определение триггера:

*Триггер – это что-то, что просит нас или напоминает нам о проявлении определенного поведения.*

Среди примеров – звук вашего будильника и пуш-уведомления на экране смартфона. И то и другое – это приглашения продемонстрировать определенное поведение: проснуться и открыть приложение.

Говоря об онлайн-дизайне, можно привести следующие примеры:

- пуш-уведомление с просьбой открыть новость;
- значок, напоминающий, что нужно открыть приложение;
- заголовок, мотивирующий прочитать статью;
- кнопка «Добавить в корзину», приглашающая положить выбранный продукт в корзину;
- мерцающий курсор в первом поле регистрационной формы, приглашающий начать заполнение.

Если вы посмотрите на свою онлайн-среду под этим углом зрения, то увидите, что любое онлайн-поведение тоже начинается с триггера.

Принципы усиления триггеров помогают увеличить количество посетителей, которые будут делать то, что вам желательно, и это в итоге повысит уровень конверсии.

### Цепочка триггеров

Зачастую одним триггером дело не ограничивается. Поведение, которого мы в конечном счете стремимся добиться, состоит по большей части из серии микроповедений. А каждое микроповедение инициируется собственным триггером. В следующем примере мы разбили поведение «подписаться» на микроповедения (табл. 2.1).

## **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.