

Dan Ariely

# PREDICTABLY IRRATIONAL

The Hidden Forces That Shape  
Our Decisions



HARPER

*Ars Imprint of HarperCollins Publishers*



СТОКГОЛЬМСКАЯ ШКОЛА  
ЭКОНОМИКИ

[www.sserussia.org](http://www.sserussia.org)

**Дэн Ариели**

# ПРЕДСКАЗУЕМАЯ ИРРАЦИОНАЛЬНОСТЬ

Скрытые силы,  
определяющие наши решения

Перевод с английского

Издательство «Манн, Иванов и Фербер»  
Москва, 2010

УДК 159.9  
ББК 88  
А81



СТОКГОЛЬМСКАЯ ШКОЛА  
ЭКОНОМИКИ

www.sserussia.org

Серия «Книги Стокгольмской школы экономики»  
Основана в 2000 году

Издано с разрешения литературного агентства «Синописис»  
Перевод с английского Павла Миронова  
На русском языке издается впервые

- Ариели, Д.**  
А81 Предсказуемая иррациональность. Скрытые силы, определяющие наши решения / Дэн Ариели ; пер. с англ. Павла Миронова; Стокгольмская школа экономики. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2010. — 296 с. — (Книги Стокгольмской школы экономики).

ISBN 978-5-91657-086-1

Эта книга о том, что формирует мировую экономику: о мотивах, установках и импульсах, определяющих наше экономическое поведение. Люди привыкли представлять себя рациональными существами. Но профессор университета Дьюка Дэн Ариели пришел к выводу, что наши решения нередко предсказуемо иррациональны: мы действуем по одним и тем же неочевидным сценариям.

Книга окажет существенную помощь в их понимании. Как мы оцениваем то, что имеем? Почему, имея дело с наличными, люди действуют честнее? Каким образом мы переплачиваем за то, что ничего не стоит? Зная это, вы сможете скорректировать свое поведение, а также влиять на поведение партнеров, клиентов и контрагентов.

Книга будет интересна как продавцам, так и покупателям самых разных товаров и услуг, а также всем интересующимся поведенческой экономикой.

УДК 159.9  
ББК 88.37

Все права защищены.

Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

Правовую поддержку издательства обеспечивает юридическая фирма «Вегас-Лекс».

© 2008, Dan Ariely

© Перевод на русский язык, издание на русском языке, оформление. ЗАО «Манн, Иванов и Фербер», 2010

ISBN 978-5-91657-086-1

# Оглавление

От автора .....	6
Вступление .....	8
Глава 1. Правда об относительности .....	19
Глава 2. Недостатки модели спроса и предложения .....	41
Глава 3. Чего стоят нулевые издержки .....	68
Глава 4. Цена социальных норм .....	85
Глава 5. Влияние возбуждения .....	107
Глава 6. Проблема промедления и самоконтроля .....	125
Глава 7. Высокая цена владения .....	145
Глава 8. Как держать двери открытыми .....	158
Глава 9 Эффект ожиданий .....	173
Глава 10. Сила цены .....	192
Глава 11. Контекст нашего характера, часть I .....	215
Глава 12. Контекст нашего характера, часть II .....	238
Глава 13. Пиво и бесплатный сыр .....	252
Благодарности .....	266
Список соавторов .....	269
Библиография .....	275

# От автора

Мне очень приятно, что теперь моя книга выходит и на русском языке.

Корни моей семьи берут начало в России, и мои дедушка с бабушкой часто говорили по-русски, когда происходило какое-нибудь важное событие или когда они не хотели, чтобы мы, дети, понимали, о чем они беседуют. Как ни печально, я смог выучить всего лишь несколько русских слов, однако успокаивающие звуки этого языка до сих пор звучат в моих ушах. Мне остается только сожалеть, что мои дедушка с бабушкой не дожили до наших дней и не могут увидеть мою книгу, выпущенную на их родном языке.

Помимо этого, несколько лет назад я имел честь преподавать для безгранично умной студентки из России по имени Кристина Шампаньер. Я сам многому у нее научился. Мне посчастливилось общаться с ее великолепной семьей — эти прекрасные люди познакомили меня с водкой «Русский Стандарт», и я стал большим ее поклонником.

Я плохо знаком с русской культурой, но думаю, что могу сделать одно важное замечание: эксперименты, описанные в моей книге, проводились в основном с участием американцев. Для меня совершенно очевидно, что россияне гораздо более рациональны.

*Иррационально ваш,  
Дэн Ариели*

*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. Двадцать лет, отданных мной карьере исследователя, принесли огромное удовольствие от изучения того, что на самом деле влияет на наши повседневные решения (а не того, что воздействует на них в нашем представлении).

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

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

Знаете ли вы, почему, приняв таблетку аспирина за один цент, мы продолжаем жаловаться на головную боль, однако мгновенно испытываем облегчение, проглотив таблетку аспирина за 50 центов?

Знаете ли вы, почему люди, которых просят произнести вслух Десять заповедей, склонны вести себя более честно (по крайней мере, сразу после их произнесения)? Или почему принимаемый

в компаниях кодекс поведения 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, а также на 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. Этот вопрос связан с важнейшей проблемой, существующей в нашем обществе: затратами на медицинское страхование и его эффективностью. Влияние Десяти заповедей на климат в коллективе может предотвратить крупномасштабное мошенничество в стиле Enron\*. А понимание причин жадного поглощения пищи оказывает влияние на многие импульсивные решения, принимаемые нами каждый день (например, не позволяющие нам сберечь достаточную сумму денег на черный день).

Цель этой книги состоит в том, чтобы помочь вам пересмотреть основы того, как вы строите свою жизнь. Я надеюсь провести вас по этому пути, а содействие мне окажут многие научные эксперименты, открытия и анекдоты — интересные и неожиданные. 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 моем любопытном, практически применимом, забавном, а иногда и вкусном исследовании множества областей жизни — питания, шопинга, любви, денег, промедления и откладывания «на потом», честности. Но перед этим я 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, и в этом рассказе нет ничего веселого.

---

\*Седьмая по величине компания США, ее руководством была разработана схема сокрытия определенных данных от общественности, акционеров и инвесторов. В октябре 2001 года Enron объявила об убытках и уменьшении собственного капитала и в итоге обанкротилась. Окончательная сумма долга компании — 31,8 млрд долларов. *Прим. ред.*





За несколько секунд обычного вечера изменилась вся моя жизнь, жизнь заурядного восемнадцатилетнего молодого жителя Израиля. Вспышка магния, использующегося для ночного освещения поля боя, привела к тому, что 70 процентов моего тела оказались покрытыми ожогами третьей степени.

Следующие три года я провел в больнице, замотанный в бинты, и лишь изредка появлялся на публике, 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 другую, почему моя новая жизнь строилась по правилам, удобным для врачей, а не для меня самого, почему я предпочитал изучению истории скалолазание или почему я так внимательно относился к мнениям других людей. Но больше всего я задумывался о том, что мотивирует людей в жизни и заставляет всех нас вести себя определенным образом.

За годы, проведенные в больнице, я столкнулся с разными видами боли и мог думать об этом в течение длительных периодов между операциями. Поначалу основная боль была связана с ежедневной процедурой омовения, в ходе которой 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 (как это было 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.

Находясь в ожоговом отделении, я часто беседовал с медсестрами, проводившими эту процедуру. Мне хотелось понять,

почему мое лечение проходит именно таким образом. Медсестры обычно брали конец бинта и отрывали его так быстро, как это было возможно, боль при этом была сильной, но мгновенной; 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 не видели разницы между двумя возможными методами: они могли начать с наиболее болезненных участков, 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 мнение никогда не проверялось с помощью научных методов). Кроме того, их теории совершенно не учитывали, какой страх перед лечением испытывают пациенты и как сложно справляться с болью, и не принимали во внимание неожиданность, связанную с началом и окончанием боли. Медсестры не понимали, насколько пациентам было бы приятнее знать, что по ходу процедуры боль будет ослабляться, а не усиливаться. Однако мое беспомощное состояние не давало мне никакой возможности повлиять на то, как со мной обходились.

Как только у меня появилась возможность надолго покинуть больницу (хотя я должен был приходить на небольшие операции и осмотры на протяжении еще пяти лет), я поступил 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 кучу интереснейших вещей о том, как работает мозг. Но не меньше этих рассказов меня поражало его отношение

к вопросам студентов и выдвигавшимся ими альтернативным теориям. Я много раз поднимал руку в классе или заходил в кабинет профессора, чтобы поделиться своей интерпретацией фактов, изложенных на лекции. Профессор каждый раз говорил 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, каким образом развивается определенный этап эпилептического заболевания, и предложил протестировать мою идею на крысах.

Моя идея понравилась профессору, и следующие три месяца я занимался операциями над пятью десятками крыс. Я вживлял им катетеры в спинной мозг, а затем вводил различные субстанции, повышавшие или снижавшие частоту эпилептических припадков. При этом у меня имелась значительная проблема: из-за последствий несчастного случая мне было сложно двигать руками, что мешало проводить хирургические операции над крысами. На мое счастье, мой лучший друг Рон Вайсберг (ярый вегетарианец и любитель домашних питомцев) согласился провести со мной несколько выходных дней в лаборатории и помочь мне с проведением процедур. Если уж для дружбы и существуют настоящие испытания, то это было одним из них.

В конце концов теория оказалась ложной, но это не повлияло на уровень моего энтузиазма. Благодаря ей я смог чему-то научиться, и даже если сама теория оказалась неверной, теперь я был в этом уверен. Я часто задавался вопросами о том, как что-либо работает. Понимание того, что наука обеспечивает людей всеми возможностями и инструментами, необходимыми для изучения

любого представляющего интерес объекта, привело меня к более глубокому исследованию поведения людей.

Имея в руках новые мощные инструменты, я решил разобраться, как мы, люди, относимся к боли. По вполне очевидным причинам я начал свои исследования с изучения процедуры омовения, в ходе которой болезненные мероприятия продолжаются достаточно долго. Можно ли снизить уровень болезненности таких процедур? В течение следующих лет я смог провести ряд лабораторных экспериментов — на самом себе, на друзьях и на добровольцах. Для получения ответов 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 медсестры в ожоговом отделении были добрыми людьми (возможно, за исключением одной из них). У них был значительный опыт в замачивании бинтов и их последующем снятии, однако, даже имея за плечами годы опыта, они не представляли, как сделать эту процедуру менее болезненной для пациентов. Я знал их всех лично и понимал, что такое поведение не было вызвано злонамеренностью, глупостью или невежеством. 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 мне довелось вновь вернуться в ожоговое отделение и рассказать о результатах своих исследований. Я надеялся, что они помогут упростить процедуру снятия бинтов для других пациентов. «Судя по всему, — сказал я врачам и медсестрам, — люди чувствуют меньше боли, если медицинские процедуры производятся 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 удивила ответная реакция моей любимой медсестры по имени

Этти. Она призналась, что персонал больницы часто недоумевал, почему процедуры проводятся именно таким образом. По ее мнению, методы работы необходимо было менять. Однако она также заметила, что необходимо учитывать и психологическую боль, которую испытывают медсестры, слыша крики своих пациентов; они срывают бинты так быстро затем, чтобы поскорее прекратить свои собственные страдания. В тот момент, когда она произносила эти слова, на лицах других медсестер можно было заметить выражение муки — они вспоминали свои переживания, связанные с этими болезненными моментами. В конце концов мы все согласились с тем, что процедуру необходимо менять. 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 заботились, стало быть, и другие люди склонны не осознавать последствий своего поведения, вследствие чего они постоянно принимают неправильные решения. Я решил расширить масштабы исследования и заняться изучением всех случаев, когда люди постоянно делают одни и те же ошибки, не имея возможности учиться на собственном опыте.

Эта книга рассказывает о путешествии в столь привычный для нас мир иррациональности. Мои изыскания тесно связаны с научным направлением, называемым поведенческой экономикой или методами суждения и принятия решений.

Поведенческая экономика представляет собой новую научную дисциплину, связывающую воедино вопросы экономики 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!\**

Эта цитата представляет собой квинтэссенцию видения человеческой природы, которую во многом разделяют экономисты, вершители судеб различных стран, непрофессионалы — совершенно обычные люди. Разумеется, во многом это видение правильно. Наши тела и мысли способны на невероятные вещи. Мы можем увидеть летящий издалека мяч, мгновенно рассчитать его траекторию и скорость, а затем переместиться в пространстве и поднять руки, чтобы удачно его схватить. 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 был не одинок в своем преклонении перед человеческим разумом. По сути, каждый из нас думает о себе самом примерно в тех словах, что приведены выше (хотя мы полагаем, что другие люди — наши соседи, супруги и начальники — часто живут не в соответствии с этим высоким стандартом).

Подобные представления о людях как совершенных существах нашли свое отражение в экономике. Ключевая идея экономики — рациональность — составляет основу множества экономических теорий, прогнозов и рекомендаций.

---

\* «Гамлет», акт I, сцена 2, перевод М. Лозинского. *Прим. перев.*

С этой точки зрения мы все являемся экономистами (в той степени, в которой каждый из нас верит в человеческую рациональность). Я не подразумеваю, что мы способны, руководствуясь одной лишь интуицией, создать сложную модель теории игр\* или понять обобщенную аксиому выявленных предпочтений\*\*. Скорее я 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 людей, 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, 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 предсказуемо иррациональными — иными словами, наша иррациональность выражается

---

\* В бизнесе игровые модели используются для прогнозирования реакции конкурентов на изменение цен, новые кампании поддержки сбыта, предложения дополнительного обслуживания, модификацию и освоение новой продукции. *Прим. ред.*

\*\* Generalized Axiom of Revealed Preference, GARP — предположение, что альтернатива по цепочке не может быть выявлена лучше самой себя. Для любого сочетания благ  $X$  существует некоторый набор цен и доход, определяющие потребительский выбор  $A$ . Если сочетание  $X$  является предпочтительным по сравнению с сочетанием  $Y$ , то  $Y$  будет выбран только при недоступности  $X$ . *Прим. ред.*

одинаково раз за разом. Когда мы выступаем в ролях потребителей, бизнесменов или 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 субъектами, 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 далеко идущие заключения по множеству вопросов — от организации налогообложения и системы здравоохранения до проблем ценообразования продуктов и услуг.

Однако, как вы увидите по ходу чтения, мы гораздо дальше от рациональности, чем предполагает классическая экономическая теория. Более того, наше иррациональное поведение не является случайным или бессмысленным.

Оно является систематическим и (поскольку мы повторяем его вновь и вновь) предсказуемым. Так может быть, отставить в сторону стандарты экономической теории и уйти от наивной психологии (которая часто неспособна выявить причины происходящего, провести самоанализ, а главное, не позволяет провести эмпирическое изучение)? Именно здесь и зарождается поведенческая экономика, и эта книга направлена на то, чтобы содействовать в решении этой наиважнейшей задачи.

В каждой из глав книги я рассказываю об экспериментах, проводившихся мной в течение ряда лет вместе с моими прекрасными коллегами (в конце книги я привожу их краткие биографии).



Почему я считаю эти эксперименты столь важными? Жизнь сложная штука: на нас одновременно влияет множество сил, и мы не в состоянии определить, что с нами делает каждая из них. 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. Они дают нам возможность прямо и недвусмысленно оценить, что именно заставляет 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. Вместо этого я хотел бы, чтобы вы относились 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 (за счет экстраполяции\*) во многих жизненных ситуациях.

Поэтому в каждой главе я предпринял попытку экстраполировать свои выводы на другие ситуации и попытался описать возможные последствия для жизни, бизнеса и общественного устройства. Разумеется, я не говорил обо всех возможных последствиях.

Чтобы получить максимальную отдачу от моей книги, да и от изучения социальных наук в целом, вы должны провести некоторое время в размышлениях о том, каким образом принципы человеческого поведения, выявленные в экспериментах, применимы к вашей собственной жизни. Я предлагаю вам делать паузу после прочтения каждой главы и думать над тем, делает ли принцип, выявленный в ходе каждого эксперимента, вашу жизнь лучше или хуже. Что еще более важно, вы можете представить, что вы сами могли бы сделать по-другому, раз уж стали лучше понимать человеческую природу. И это будет самым интересным результатом вашего чтения.

А теперь мы отправляемся в путешествие.

---

\* Распространение выводов, полученных из наблюдений над одной частью явления, на другую его часть. *Прим. ред.*

# 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.

### **ПОДПИСКА**

**Добро пожаловать в центр подписки журнала Economist**

**Выберите интересующий вас тип подписки для ее начала или продления**

Подписка на онлайн-версию Economist.com — 59 долларов

Годовая подписка на электронную версию журнала. Онлайн-доступ ко всем статьям журнала Economist с 1997 года

Подписка на печатную версию журнала — 125 долларов

Годовая подписка на печатную версию журнала

Подписка на печатную и онлайн-версию — 125 долларов

Годовая подписка на печатную версию журнала, а также онлайн-доступ ко всем статьям журнала Economist 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 может 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 (что было очевидным вариантом моих действий, раз уж я 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 ценностью варианта с электронной подпиской за 59 долларов выше, чем бумажная подписка за 125. Но я абсолютно точно знал, что вариант двойной подписки за 125 долларов был гораздо лучше, чем вариант только бумажной 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 садящегося 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 маркетинговые специалисты 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.

1. Panasonic с диагональю 36 дюймов за 690 долларов;
2. Toshiba с диагональю 42 дюйма за 850 долларов;
3. 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. Недавно в газете New York Times была напечатана статья про Грегга Раппа, консультанта по ресторанному делу, который получает деньги за то, что помогает правильно выставлять цены в меню. К примеру, 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 общий размер счета, если цена основного блюда повышается с 39 до 41 доллара.

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

Давайте изучим ловкость рук специалистов из Economist на замедленной скорости.

Как вы помните, варианты были следующими:

---

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

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.

Когда я дал эти варианты 100 студентам Sloan School of Management, 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:

<p><b>ПОДПИСКА</b>  Добро пожаловать в центр подписки журнала Economist  Выберите интересующий вас тип подписки для ее начала или продления</p>
<p>Подписка на онлайн-версию Economist.com — 59 долларов  Годовая подписка на электронную версию журнала. Онлайн-доступ ко всем статьям журнала Economist с 1997 года</p> <p>Подписка на печатную и онлайн-версию — 125 долларов  Годовая подписка на печатную версию журнала, а также онлайн-доступ ко всем статьям журнала Economist с 1997 года</p>

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?

Напротив! 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)\*.

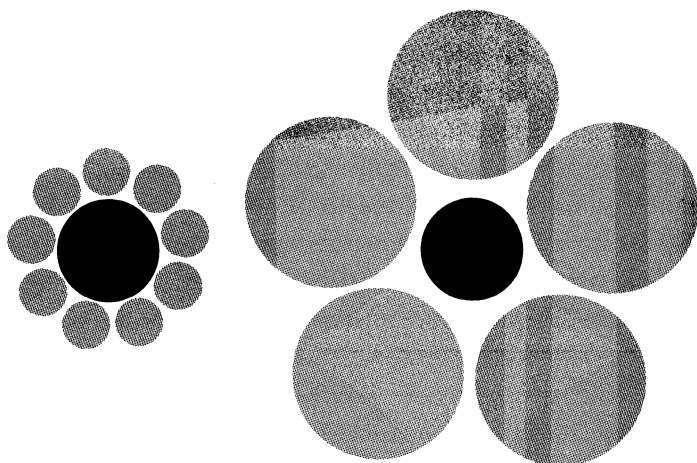
Объявление 1	Количество респондентов, выбравших вариант	Объявление 2	Количество респондентов, выбравших вариант
Подписка на онлайн-версию Economist.com	16	Подписка на онлайн-версию Economist.com	68
Подписка на печатную версию журнала	0	—	—
Подписка на печатную и онлайн-версии	84	Подписка на печатную и онлайн-версии	32

Что же заставило их изменить свое мнение? Уверю вас, у этих действий не было рациональной причины. Именно наличие приманки заставило 84 человека выбрать двойную подписку. Отсутствие приманки заставило их совершить другой выбор: 32 человека решили выбрать 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.

\* Каждый раз, когда я упоминаю в книге о различиях в условиях проведения экспериментов, я всегда имею в виду статистически важные различия. Заинтересованные в этом вопросе читатели могут обратиться к списку научных трудов и дополнительных источников, приведенному в конце книги.



Можно заметить, что центральный круг, как нам кажется, изменяет свой размер. Когда мы помещаем его среди кругов большего диаметра, он становится меньше. Когда же он находится среди кругов меньшего диаметра, он как будто увеличивается у нас на глазах. 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 таких 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 прошлым. 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”».

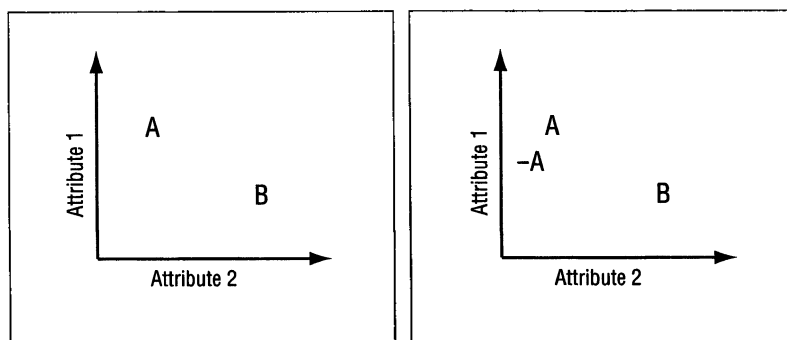
Относительность легко (точнее, относительно легко) понять, однако у нее есть один сложный аспект. Мы не только предрасположены сравнивать одни вещи с другими. Мы также склонны сравнивать между собой сравнимые вещи и стараемся воздержаться от сравнения плохо сопоставляемых вещей.

Эта мысль может сбить вас с толку, поэтому позвольте привести пример. Предположим, вы покупаете дом в неизвестном вам городе. Ваш агент по продаже 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 дома, 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 мы 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 можем увидеть два варианта, каждый из которых превосходит другой с позиции определенного атрибута. Вариант А лучше с точки зрения атрибута 1, например качества. Вариант В — 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  $-A$ , 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  $-A$ , но и варианта В.

По сути, использование приманки — А позволяет превратить вариант А в сравнительно более хороший — причем он выглядит не только лучше варианта  $-A$ , но и лучше других вариантов. Соответственно, если мы включаем в список вариант  $-A$ , который никто не выбирает, это действие заставляет людей остановиться на варианте А.

Напоминает ли вам что-нибудь подобный процесс выбора? 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 поняли, 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-то романтический город, и список ваших вариантов сузился до двух наиболее предпочтительных — Рима и Парижа. Турагент предлагает вам туры в каждый из городов. Каждый тур включает в себя авиабилеты, проживание в гостинице, экскурсии и бесплатный завтрак. Какой из вариантов вы выберете?

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 вам пришлось выбирать между тремя вариантами (Париж, Рим, –Рим), вы бы сразу поняли, что Рим с бесплатным завтраком выглядит примерно таким же привлекательным вариантом, как Париж с бесплатным завтраком, а третий вариант (Рим без завтрака) является проигрышным. Сравнение с явно проигрышным вариантом (–Рим) делает вариант Рима с бесплатным завтраком в наших глазах более хорошим. 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 не так давно не могли сделать между ними выбор.

Когда вы способны разглядеть 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 попросил студентов MIT\* о том, чтобы сфотографировать их для моего исследования. В ряде случаев на меня

---

\* Массачусетский технологический институт. *Прим. ред.*

просто смотрели с неодобрением. Однако большинство студентов были счастливы принять участие в моем исследовании, и довольно скоро в моей цифровой камере оказалось множество фотографий улыбающихся студентов. Я вернулся в офис и распечатал 60 фотографий: 30 женских и 30 мужских.

На следующей неделе я обратился к 25 своим студентам с необычной просьбой. Я попросил их расположить эти фотографии попарно по степени физической привлекательности (мужчины сопоставлялись с другими мужчинами, а женщины — с другими женщинами). В итоге у меня получились в начале списка пара «Брэд Питт» и «Джордж Клуни» из MIT, а в конце — пара «Вуди Аллен» и «Дэнни Де Вито» (приношу свои искренние извинения Вуди и Дэнни). Из получившихся 30 пар я отобрал шесть — три мужские и три женские, — отсортированных в порядке убывания привлекательности в соответствии с оценками студентов.

А теперь я, подобно доктору Франкенштейну, собирался сделать с этими лицами 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 у фотографий один глаз, убрал часть волос и добавил на лица следы угревой сыпи.

Моя лаборатория не освещалась зловещими вспышками молний, и на болотах не выли собаки. Но и это не помешало мне заниматься своим делом. В итоге моей работы возникли университетские аналоги Джорджа Клуни и Брэда Питта в своем первоизданном виде (A), а также Джордж Клуни с чуть более толстым носом и немного опущенными глазами (–A, приманка) и чуть менее симметричная версия Брэда Питта (–B, еще одна приманка). Я проделал то же самое упражнение и для других, менее привлекательных пар. Университетский аналог Вуди Аллена предстал в двух видах — обычном (A) и с несимметрично расположенными глазами (–A),

то же самое произошло и с местным аналогом Дэнни Де Вито. Помимо обычного (В) в моей картотеке появился и другой, слегка изуродованный Дэнни Де Вито (–В).

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

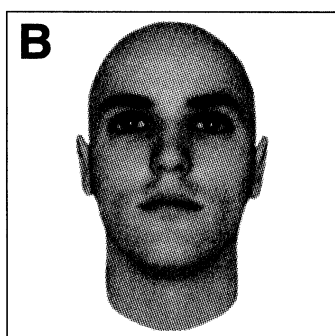
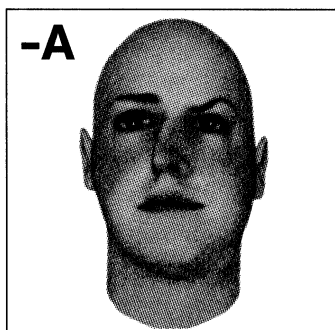
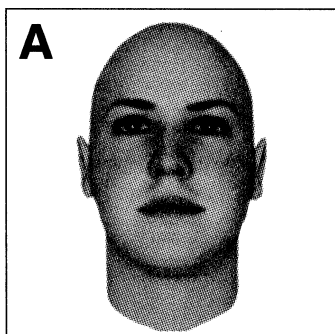
Теперь настало время основного этапа эксперимента. Я взял все наборы фотографий и устремился напрямик в студенческую ассоциацию. Там я обращался к студентам с просьбой поучаствовать в эксперименте. Если студенты соглашались, я вручал каждому из них лист бумаги с тремя изображениями (как показано на иллюстрации).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

К примеру, наш набор мог включать обычного Клуни (А), Клуни-приманку (–А) и обычного Питта (В); или он мог состоять из обычного Питта (В), Питта-приманки (–В) и обычного Клуни (А). Студенты выбирали, с какими фотографиями (мужскими или женскими) они хотели бы поработать, а затем я просил их обвести в кружок изображение человека, с которым они хотели бы пойти на свидание, если бы у них был выбор. Процесс подготовки и раздачи занял некоторое время, в результате я раздал 600 листов.

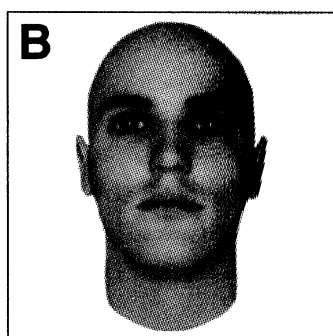
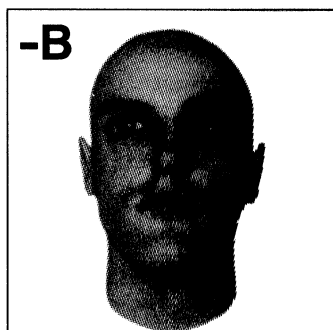
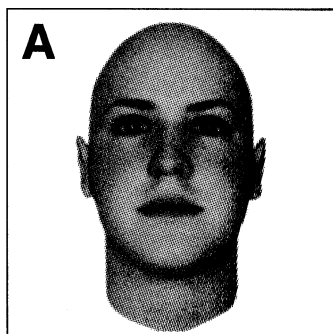
Чем я руководствовался, делая это? Я просто хотел проверить, заставит ли присутствие на листе приманки (–А или –В) выбрать неискаженное изображение того же человека. Иными словами, заставило ли бы менее привлекательное изображение Джорджа Клуни предпочесть нормальное изображение Клуни нормальному изображению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

Разумеется, в моем эксперименте я не использовал настоящие изображения Брэда Питта или Джорджа Клуни. На картинках А и В были изображены обычные студенты.

**Состояние А**



**Состояние В**



*Комментарий:* В данной книге я использовал лица, смоделированные на компьютере, а не реальные фотографии студентов МП.

Но вы наверняка помните, как сам факт предложения дома в колониальном стиле с крышей, требовавшей ремонта, привел вас к тому, чтобы выбрать другой дом в том же стиле, а не современный дом, — 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?

Вопрос ставился так: может ли присутствие менее совершенного лица (–А или –В) подтолкнуть людей к выбору более совершенного (А или В) лишь потому, что приманка давала им основу для сравнения? Разумеется, на листах, раздававшихся в ходе эксперимента, не было никаких букв.

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

Чтобы объяснить эффект приманки, расскажу о машинах по производству 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? Что в ней хорошего или плохого? 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, бóльшую 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 первая модель, выведенная на рынок.

Почему? Объяснение простое: у потребителей появилось две модели хлебopечки, 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 хлебopечках 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 хлебopечки и начали разлетаться с полок магазинов\*.

Хорошо, мы разобрались с производителями хлебopечек. Давайте рассмотрим действие эффекта приманки в совершенно другой ситуации. Как быть, если вы холостяк и хотите произвести на вечеринке впечатление на максимальное количество потенциальных партнеров? 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 сами (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 сравнить 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. Обычно внешностью 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 в качестве приманки.

---

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



Относительность помогает нам принимать важные решения 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 Десяти заповедях сказано: «Не желай дома ближнего своего; не желай жены ближнего своего, 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 сто тысяч долларов в год.

Руководитель посмотрел на него с нескрываемым любопытством.

— Теперь вы зарабатываете почти триста тысяч — на что 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 триста десять тысяч.

Руководитель покачал головой.

Ирония этой ситуации заключается в том, что в 1993 году федеральные регулирующие службы впервые в истории потребовали от

компаний детальной информации по размерам заработной платы и дополнительных льгот высших руководителей. Идея состояла в том, что если бы эти данные были преданы гласности, то руководство компаний стало бы менее охотно платить руководителям зарплаты космических масштабов. Федеральные органы надеялись, что этот шаг остановит рост компенсационных выплат руководителям компаний, который было невозможно остановить за счет регулирования, законодательных актов или давления со стороны акционеров. И этот рост должен был быть остановлен: в 1976 году обычный CEO\* компании получал в 36 раз больше, чем рядовой сотрудник. К 1993 году CEO 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 CEO по размеру их заработной платы. Вместо того чтобы подавить рост зарплат, публичность привела к тому, что американские CEO занялись сравнением своих зарплат с зарплатами своих коллег. В итоге зарплаты руководителей взлетели к новым вершинам. Этому способствовали компании, консультирующие по вопросам компенсаций (которые Уоррен Баффет язвительно называет «Ratchet, Ratchet, and Bingo»\*\*), советовавшие своим клиентам — CEO компаний — требовать значительных повышений. Результат? Теперь средний CEO 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 повсеместно известна в компании?

---

\* Chief Executive Officer — высшее должностное лицо компании (генеральный директор, председатель правления, руководитель). *Прим. ред.*

\*\* Название можно перевести примерно как «Давай, давай и побеждай». *Прим. перев.*

Руководитель беспокожно 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 старших руководителей, 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. В этом грехе виновны многие из нас. 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 (похоже, жена Менкена информировала его о зарплате мужа своей сестры со всеми возможными деталями), что подобное сравнение является значимым и легко доступным\*.

Экстравагантность ситуации с зарплатой CEO оказывает на общество разрушительное влияние. Вместо того чтобы вызывать стыд, каждое новое повышение уровня компенсации у одного директора заставляет других CEO требовать еще больше. «В мире Паутины, — гласит заголовок газеты New York Times, — богатые начинают завидовать сверхбогатым».

Я услышал в новостях, как один доктор рассказал о том, что он окончил Гарвард, мечтая о том, что когда-нибудь получит Нобелевскую премию за исследования в области раковых заболеваний.

---

\* Теперь вы знаете об этом. Если вы еще не женаты (или не замужем), вам стоит принимать это во внимание при поиске второй половинки. Ищите себе партнера, братья или сестры которого женаты или замужем за неудачниками.

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 медицинских инвестиций, получали гораздо больше, чем он от занятий медицинской практикой. До того момента, как он услышал о яхтах и виллах друзей, он был вполне удовлетворен своим доходом. Теперь же он почувствовал себя несчастным. Поэтому он совершил еще один скачок в карьере — и оказался на Уолл-стрит\*. Когда он пришел на встречу выпускников, посвященную 20-летию выпуска, оказалось, что он зарабатывает примерно в десять 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 этой мечты в пользу зарплаты Уолл-стрит, позволившей ему избавиться от ощущения бедности. Стоит ли удивляться, что столь большое количество семейных врачей, получающих в среднем по 160 000 долларов в год, жалуются на нехватку денег?\*\*\*

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 сделать несколько шагов в сторону и поговорить с кем-то еще. Если мы размышляем о покупке дома, то можем посещать только те дома, купить

---

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

\*\* Разумеется, у терапевтов хватает и других проблем — например, с заполнением страховых форм, бюрократией и постоянными угрозами, связанными с подачей исков за недобросовестную деятельность.

которые нам по карману. Если мы собираемся купить 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 Твески и Даниэлом Канеманом. Предположим, что перед вами стоят две задачи. Во-первых, вам нужно купить авторучку, а во-вторых — новый рабочий костюм. В магазине канцелярских принадлежностей вы находите красивую ручку за 25 долларов. Вы уже собираетесь ее купить, но вдруг вспоминаете, что видели такую же ручку на распродаже 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, стоящих перед подобной дилеммой, полагают, что они, скорее всего, сделают это.

Теперь перед вами стоит вторая задача: вы покупаете костюм. Вы нашли прекрасный серый костюм за 455 долларов и готовы его купить. Внезапно другой посетитель магазина шепчет вам на ухо, что такой же костюм можно купить со скидкой (всего за 448 долларов) в другом магазине, расположенном в 15 минутах ходьбы отсюда. Предпримете 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 стоит задать себе в подобных ситуациях, — стоит ли семи 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 долларов. 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 в 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 в 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 могли мыслить с более широкой перспективой, то могли бы лучше оценить, что еще можно сделать с 3000 долларов, которые мы планируем потратить на улучшение вида автомобильных сидений. Возможно, для нас 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, посвященного теме знакомств и оценок пользователями друг друга. Джеймс, его деловой партнер Джим Янг, Леонард Ли, Джордж Ловенстайн и я недавно работали над исследовательским проектом, в ходе которого выясняли, каким образом воспринимаемая человеком привлекательность самого себя влияет на его мнение о привлекательности других.

Вне всякого сомнения, Джеймсу удалось заработать много денег, и он видит еще больше денег повсюду вокруг себя. Один из его добрых друзей является основателем системы PayPal\* и владеет

---

\* Крупнейшая в мире дебетовая электронная платежная система. *Прим. перев.*

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 Prius\*.

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

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

---

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

# 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 них не было денег. Зато у них был жемчуг — много тысяч жемчужин. Вскоре Ассаэль научил своего сына, как организовать бартер по обмену швейцарских часов на японский жемчуг. Бизнес процветал, и вскоре сын, Сальвадор Ассаэль, получил прозвище короля 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-таитянкой. 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 протолкнуть 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.

---

\* Одна из самых фешенебельных улиц в Нью-Йорке. *Прим. перев.*

Жемчужины, которые не так давно были всего лишь продуктом жизнедеятельности нескольких полинезийских черногубых устриц, вскоре красовались на шеях самых знаменитых див Манхэттена. Ассаэль взял что-то, представлявшее сомнительную ценность, и превратил в нечто прекрасное. Однажды Марк Твен сказал 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 тому назад натуралист по имени Конрад Лоренц обнаружил, что только что вылупившиеся из яйца гусята привязываются к первому движущемуся объекту, попавшемуся 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, для которых он оказался первым движущимся объектом в их жизни, 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*.

Но строится ли мышление человека по тем же принципам, что и мышление гуся? Подвергаются ли наши первые впечатления и решения такому же импринтингу? А если да, то какую роль играет подобный импринтинг в нашей жизни? Например, когда мы видим совершенно новый продукт, соглашаемся ли мы с первой ценой, которая появляется в поле нашего зрения? И, что еще более важно, оказывает ли эта цена (называемая на научном языке *якорной*) какой-либо долгосрочный эффект на нашу готовность платить за этот продукт?

По всей видимости, то, что работает у гусей, работает и у людей. И привязывание к «якорю» в том числе. Например, в самом

начале своей деятельности Ассаэль «привязал» свои жемчужины к красивейшим драгоценным камням в мире — и за счет этого жемчужины стали обладать высочайшей ценностью. Аналогичным образом, когда мы покупаем некий новый продукт по определенной цене, эта цена становится для нас якорной. Но как же работает этот механизм? Почему мы с готовностью создаем для себя «якоря»?

Давайте рассмотрим один пример. Я спрошу у вас две последние цифры номера вашей карточки социального страхования (мои цифры — 79). Затем я спрошу у вас, готовы ли вы заплатить сумму в долларах, равную этому номеру (в моем случае 79 долларов) за бутылку вина *Côtes du Rhône* урожая 1998 года. Как вы считаете, повлияет ли то, какие именно последние цифры указаны в вашем номере социального страхования, на ваше желание купить эту бутылку вина? Звучит нелепо, правда? А теперь посмотрим, что произошло с группой студентов программы MBA в MIT несколько лет назад.

«Итак, перед нами прекрасная бутылка *Côtes du Rhône* Jaboulet Parallel, — сказал Дражен Прелич, преподаватель Sloan School of Management MIT, высоко подняв бутылку над головой. — Вино урожая 1998 года».

В это время перед ним сидели 55 студентов, изучавших под его руководством курс маркетинговых исследований. В тот день мы с Драженом и Джорджем Ловенстайном (преподавателем Carnegie Mellon University) намеревались обратиться к этим будущим специалистам в области маркетинга с необычной просьбой. Мы хотели попросить их выписать на листе бумаги две последние цифры своих номеров социального страхования, а также сообщить нам, готовы ли они заплатить сумму, выраженную этими двумя цифрами, за те или иные продукты — например, за бутылку вина. А затем мы хотели попросить их принять участие в настоящем аукционе за те же самые предметы.

Что мы пытались доказать? Существование того, что мы называли *произвольной согласованностью*. Основная идея произвольной согласованности такова: хотя первоначальная цена (такая как

цена жемчужин Ассаэля) является произвольной, как только эта цена «устанавливается» в нашем мышлении, она начинает означать гораздо большее и влиять на будущие цены (что делает их «согласованными»). Неужели двух цифр из номера социального страхования может быть достаточно для создания «якоря»? И если так, то насколько длительным может быть влияние такого «якоря»? Это мы и хотели понять.

«Для тех из вас, кто не очень хорошо разбирается в винах, — продолжил Дражен, — скажу, что эта бутылка получила восемьдесят шесть баллов по оценке Wine Spectator. В этом красном вине заметны ноты красных ягод, мокко и черного шоколада; вино обладает средней плотностью, средней интенсивностью, хорошо сбалансировано и доставляет истинное удовольствие при употреблении».

Дражен поднял еще одну бутылку. Это было Hermitage Jaboulet La Chapelle 1996 года, получившее 92 балла от журнала Wine Advocate. «Это лучшее La Chapelle с 1990 года, — произнес Дражен речитативом, а студенты посмотрели на бутылку с удовольствием. — Было изготовлено всего 8100 ящиков...»

Далее Дражен по очереди продемонстрировал четыре других предмета: беспроводной трекбол (TrackMan Marble FX производства Logitech); беспроводную клавиатуру и мышь (iTouch производства Logitech); книгу по дизайну («The Perfect Package: How to Add Value through Graphic Design»); трехсотграммовую коробку бельгийского шоколада Neuhaus.

Дражен раздал студентам листы, на которых были перечислены все лоты аукциона. «А теперь я хочу, чтобы вы написали на своих листах две последние цифры своего номера социального страхования, — проинструктировал он студентов. — Теперь поставьте их рядом с каждым лотом в форме цены, которую вы готовы заплатить за него. Иными словами, если ваши две последние цифры — это двойка и тройка, напишите цену 23 доллара».

«Если вы закончили с этим, — продолжил он, — я хочу, чтобы вы указали на своих листах — написав просто “да” или “нет”, — готовы ли вы заплатить эту сумму за каждый из лотов».

Когда студенты закончили и это упражнение, Дражен попросил их написать максимальную цену, которую они были бы готовы заплатить за каждый из продуктов (то есть свою максимальную ставку). Как только студенты написали свои ставки, они передали свои листки мне, а я ввел их ответы в компьютер, после чего объявил победителей. Победители один за другим подходили к нам, платили за свой лот\* и забирали его себе.

Это упражнение понравилось студентам, однако когда я спросил, повлиял ли их номер социального страхования на их финальные ставки, они дружно отмели мое предположение. Не может быть!

Первым делом, вернувшись в офис, я проанализировал данные. Действительно ли цифры номера социального страхования могли выступать в качестве «якорей»? Удивительно, но да: студенты с самыми высокими номерами (от 80 до 99) делали самые высокие ставки, а самые низкие ставки были у студентов с самыми низкими номерами (от 1 до 20). К примеру, 20 процентов студентов с самыми высокими номерами были готовы заплатить в среднем 56 долларов за беспроводную клавиатуру; 20 процентов с самыми низкими номерами в среднем писали ставку 16 долларов. В конце концов оказалось, что студенты, чьи номера социального страхования попадали в верхние 20 процентов, делали ставки, превосходившие ставки студентов с номерами из нижних 20 процентов, на 216–346 процентов.

Если случилось так, что две последние цифры вашего номера социального страхования представляют собой большое число, вы можете подумать: «Я переплачиваю за то, что покупаю, причем всю свою жизнь!» Разумеется, дело совсем не в этом. Номера социального страхования стали в нашем эксперименте «якорем»

---

\* Цена, которую платил победитель, определялась на основании не его собственной ставки, а следующей по списку, составленному от максимальной ставки к минимальной (т. н. аукцион по второй цене). Уильям Уикри получил Нобелевскую премию по экономике, доказав, что именно при таких условиях люди заинтересованы в выставлении максимальной суммы за лот (та же идея лежит в основе системы аукционов на eBay).

лишь потому, что мы попросили студентов их назвать. Мы могли бы также использовать для этой цели температуру на улице в тот день или розничную цену, рекомендованную производителем. На самом деле в качестве «якоря» может выступать совершенно любой вопрос. Кажется ли это рациональным? Разумеется, нет. Но это отражает, кто мы есть: мы, по сути, те же гусята\*.

**Средняя цена, выплаченная за различные продукты, в каждой из пяти групп последних двух цифр номеров социального страхования и показатель корреляции между этими цифрами и ставками, сделанными на аукционе**

Продукты	Порядок двух последних цифр номера социального страхования					Корреляция**
	00-19	20-39	40-59	60-79	80-99	
Беспроводной трэкбол	8,64	11,82	13,45	21,18	26,18	0,42
Беспроводная клавиатура	16,09	26,82	29,27	34,55	55,64	0,52
Книга по дизайну	12,82	16,18	15,82	19,27	30,00	0,32
Шоколад Neuhaus	9,55	10,64	12,45	13,27	20,64	0,42
Côtes du Rhône 1998 года	8,64	14,45	12,55	15,45	27,91	0,33
Hermitage 1996 года	11,73	22,45	18,09	24,55	37,55	0,33

У этих данных есть еще один интересный момент. Хотя готовность платить за эти продукты была произвольной, существовал

\* Когда я проводил тот же эксперимент с участием руководителей и менеджеров компаний (учившихся на программе MIT Executive Education Program), я добился того же успеха — их номера социального страхования действительно влияли на цену, которую они были готовы заплатить за шоколадки, книги и т. п.

\*\* Корреляция представляет собой статистический инструмент, оценивающий взаимосвязь двух переменных величин. Корреляция может быть в пределах от -1 до +1. Корреляция, равная 0, означает, что изменение величины одной из переменных не влияет на изменение величины второй переменной.

один логический и последовательный аспект. Когда мы изучаем величины ставок на пары двух родственных предметов (например, две бутылки вина или два компьютерных приспособления), их относительные цены выглядят совершенно логичными. Каждый участник желал заплатить за клавиатуру больше, чем за трек-бол. Каждый участник был также готов заплатить за бутылку Hermitage урожая 1996 года больше, чем за бутылку Côtes du Rhône 1998 года. Важно то, что если участники были готовы заплатить определенную цену за некий продукт, то их готовность платить за другие продукты в той же категории будет определенным образом привязана к первой цене («якорю»).

Именно это мы и называем произвольной согласованностью. Первые цены являются чаще всего произвольными, и они могут сформироваться вследствие нашего ответа на любой случайный вопрос. Однако как только эти цены установились в нашем сознании, они начинают определять сумму, которую мы готовы заплатить не только за определенный продукт, но и за продукт, сходный с ним (что и делает эти продукты согласованными).

Теперь мне нужно сделать одно важное пояснение к истории, которую я только что рассказал. Каждый день мы подвергаемся ценовой бомбардировке. Мы постоянно видим цены, рекомендованные производителями, — на автомобилях, газонокосилках и кофеварках. Агент по продаже недвижимости делится с нами своими мыслями относительно цен в том или ином районе. Однако ценники сами по себе не обязательно являются «якорями». Они становятся ими только тогда, когда мы начинаем размышлять о покупке товара или услуги по данной конкретной цене. Вот тогда и возникает импринтинг. С этого момента мы готовы принять любые диапазоны цен, но, подобно привязанному к канату банджи\* человеку, мы всегда возвращаемся к первоначально

---

\* Bungee jumping — вид экстремального развлечения. Участников привязывают к длинному резиновому канату, после чего они совершают прыжок вниз со значительной высоты. Канат растягивается, а затем сокращается, вследствие чего прыгающего подбрасывает обратно вверх. *Прим. перев.*

установленному «якорю». Таким образом, первый «якорь» станет влиять не только на решения, связанные непосредственно с покупкой, но и на многие другие последующие решения.

Например, мы можем увидеть в продаже жидкокристаллический телевизор с диагональю 57 дюймов за 3000 долларов. Этот ценник не является «якорем». Однако если мы собираемся купить его по этой цене (или хотя бы серьезно рассматриваем такую возможность), это решение становится нашим «якорем» с точки зрения цены на жидкокристаллические телевизоры. Это своего рода колышек, который мы вбиваем в землю. С этого момента — в процессе обдумывания покупки или просто болтая о телевизорах на вечеринке — мы начинаем оценивать остальные телевизоры с учетом этой запомнившейся нам цены.

«Якоря» оказывают влияние на любые покупки. К примеру, Ури Симонсон (преподаватель в Университете Пенсильвании) и Джордж Ловенстайн обнаружили, что люди, переезжающие в другой город, обычно сохраняют привязку к цене, которую они платили за жилье на предыдущем месте жительства. В ходе исследования было выявлено, что люди, переезжающие из сравнительно недорогих мест (скажем, из города Люббок, штат Техас) в город с умеренно высокими ценами (скажем, в Питтсбург), не склонны увеличивать сумму своих расходов на проживание в новом месте\*. Эти люди тратят примерно столько же, сколько тратили на прежнем рынке, даже если это заставляет их жить в меньших по площади домах или в менее комфортных условиях. Аналогично люди, переезжающие из городов с более высокими ценами, готовы расходовать на свое проживание ту же сумму, которую они тратили раньше. Иными словами, люди, переехавшие из Лос-Анджелеса в Питтсбург, не сокращают своих расходов, поселившись в Пенсильвании: они платят ту же сумму, которую привыкли платить за жилье в Лос-Анджелесе.

---

\* Результат не зависел от богатства, налогов или каких-либо других финансовых причин.



По всей видимости, мы привыкаем к особенностям того или иного рынка жилья и не готовы быстро менять свои привычки. Единственный способ выхода из этой ситуации заключается в аренде дома в другом городе на период не менее года. Поступая таким образом, мы адаптируемся к новой среде — и через некоторое время становимся способными делать покупки, соответствующие условиям нового рынка.

Мы привязываем себя к первоначальной цене, которая становится нашим «якорем». Но способны ли мы скакать от одной якорной цены к другой, постоянно изменяя нашу готовность заплатить ту или иную цену? Или первый полученный нами «якорь» действует на протяжении длительного времени и определяет многие из наших решений? Для ответа на этот вопрос мы решили провести еще один эксперимент, в ходе которого попытались переключить участников с одного «якоря» на другой.

Для этого эксперимента мы привлекли студентов, а также нескольких инвестиционных банкиров, пришедших в университет, чтобы найти среди студентов новых сотрудников для своих компаний. В самом начале эксперимента мы дали участникам прослушать три различных 30-секундных звука, а после каждого из них спрашивали, готовы ли участники прослушать этот звук еще раз, чтобы получить за это определенную сумму (служившую ценовым «якорем»). Один из звуков представлял собой высокочастотный звук (с частотой 3000 Гц), похожий на визгливый крик. Вторым был звук полной спектральной мощности (известный также под названием «белый шум»), подобный звуку, который издает не настроенный на программу телевизор. Третьим звуком было колебание между высокочастотным и низкочастотным звуками. (Я не уверен, понимали ли банкиры, в чем именно их пригласили участвовать, но не исключено, что наши достаточно раздражающие звуки были менее раздражающими, чем разговоры о работе инвестиционных банков.)

Мы использовали звуки, потому что для них нет сформировавшегося рынка (поэтому участники не могли использовать никакую рыночную цену для понимания сравнительной ценности того или иного звука). Раздражающий характер звуков был выбран потому, что такие звуки никто не любит (если бы мы использовали классическую музыку, то кому-то она понравилась бы больше, а кому-то — меньше). Что касается самих звуков, то я отобрал их после прослушивания почти сотни других, потому что именно они, как мне показалось, звучали одинаково раздражающе.

Мы посадили наших участников перед экранами компьютеров в лаборатории и надели им на головы наушники.

Когда все успокоились, первая группа увидела, что на мониторах перед ними появилась надпись: «Через несколько секунд мы проиграем в ваших наушниках раздражающий звук. Нам интересно, насколько раздражающим вы его находите. Сразу же после того, как вы прослушаете звук, мы зададим вам вопрос — хотели бы вы гипотетически повторить этот звук и получить за это 10 центов». Вторая группа получила то же самое сообщение, однако вместо 10 им предлагалось получить 90 центов.

Привела бы различная якорная цена к различному поведению? Чтобы понять это, мы включили первый звук — назойливый 30-секундный однотонный фрагмент с частотой 3000 Гц. Лица некоторых из наших участников скривились в гримасе. Кто-то закатил глаза.

Когда визг смолк, каждому участнику был задан «якорный» вопрос, выстроенный вокруг гипотетического выбора: хотел бы участник еще раз услышать этот же звук и получить за это деньги (10 центов для первой группы и 90 центов для второй)? После того как участники ответили на «якорный» вопрос, мы предложили им указать на экране компьютера наименьшую цену, которую они готовы получить за то, чтобы прослушать этот звук снова. Кстати, это решение было важным, так как именно оно определяло,

готовы ли они в принципе послушать звук еще раз — и получить за это вознаграждение\*.

Вскоре после того, как участники ввели в компьютер свои цены, они узнали результаты. Участники, цена которых была достаточно низкой, «выиграли» звук и получили неприятную возможность прослушать его еще раз и получить за это деньги. Участники, чьи цены были слишком высокими, не слушали звук снова и не получили оплаты за эту часть эксперимента.

В чем заключался смысл этого этапа? Мы хотели выяснить, будет ли первая предложенная нами цена (10 центов и 90 центов) служить «якорем». Так и произошло. Участники из группы «10 центов» были готовы получить значительно меньше денег в качестве компенсации за прослушивание этого звука еще раз (в среднем 33 цента), чем участники из группы «90 центов». Представители второй группы потребовали за то же самое компенсацию почти вдвое большую (в среднем 73 цента). Видите, к каким разным последствиям привела изначально назначенная цена.

Но это было только началом нашего исследования. Мы также хотели узнать, насколько сильным будет влияние «якоря» на будущие решения. Что случится, если мы дадим участникам возможность отбросить этот «якорь» и получить другой? Что они сделают в этом случае? Если воспользоваться аналогией с гусятами, то смогли бы они поплыть по пруду за своим первоначальным импринтом, а затем, на середине пути, отказаться от него и выбрать другую матушку-гусыню? Вы наверняка полагаете, что гусята предпочли бы держаться своей первой «мамы». Но что происходит в этой ситуации с людьми? Следующие два этапа

---

\* Для того чтобы убедиться в том, что участники назначили действительно самую низкую цену за прослушивание раздражающих звуков, мы использовали так называемый метод Беккера — Де Грота — Маршака. Эта процедура чем-то напоминает аукцион. Каждый из участников делал ставки, конкурируя с ценами, случайным образом предлагавшимися компьютером.

эксперимента были направлены на то, чтобы помочь нам ответить на эти вопросы.

На втором этапе эксперимента мы взяли нескольких участников из обеих групп и дали им прослушать «белый шум». После этого мы задали им вопрос: «Готовы ли вы гипотетически прослушать этот звук еще раз и получить 50 центов?» Участники нажали кнопки, обозначавшие согласие или отказ.

А затем мы спросили: «А за *какую* сумму вы были бы готовы прослушать звук еще раз?» Наши участники выбрали свою минимальную ставку; компьютер произвел необходимые расчеты. В зависимости от сделанной ставки некоторые участники прослушали звук еще раз и получили за это деньги, остальные — нет. Когда мы сравнили суммы, то увидели, что участники из группы «10 центов» предложили значительно более низкие ставки, чем участники из группы «90 центов». Это означает, что, хотя обе группы получили одно и то же предложение с гонораром 50 центов, предлагавшимся в качестве нового «якоря», первый «якорь» (то есть 10 и 90 центов соответственно) оказался более сильным.

Почему? Возможно, участники из группы «10 центов» сказали себе что-то наподобие: «Что ж, я слушал столь же раздражающий звук и за меньшие деньги. Этот звук не так и отличается от первого. И раз уж я согласился на меньшие деньги до того, я мог бы вынести похожий звук за те же деньги еще раз». Участники группы «90 центов» применяли похожую логику, но так как их начальная точка была другой, другой оказалась и конечная точка их рассуждений. Эти люди сказали себе: «Что ж, я слышал подобный звук за большие деньги. Этот звук не так сильно отличается от того. Поэтому, раз уж я назвал высокую цену в предыдущем случае, то думаю, что мог бы выдержать похожий звук еще раз за те же деньги». Иными словами, первый «якорь» сохранился — и это позволило сделать вывод о том, что он способен оказывать влияние не только на нынешние, но и на будущие цены.

Затем наступила очередь еще одного шага в нашем эксперименте. Теперь мы заставили наших участников слушать третий

звук, частота которого колебалась вверх-вниз на протяжении 30 секунд. Мы спросили участников из группы «10 центов»: «Хотели бы вы прослушать этот звук еще раз и получить за это 90 центов?» А затем мы спросили участников из группы «90 центов»: «Готовы ли вы прослушать этот звук еще раз и получить 10 центов?» Снова изменив «якоря», мы могли заметить, какой из «якорей» — нынешний или прошлый — окажет более значительное влияние.

Наши участники опять выбрали ответ «да» или «нет». Затем мы спросили об их собственных ставках: «За какую сумму вы были бы готовы еще раз прослушать этот звук?» В этот момент в их распоряжении имелось три «якоря»: первый, полученный в начале эксперимента (10 или 90 центов), второй (50 центов) и самый новый (90 или 10 центов). Какой из них оказал самое большое влияние на цену, которую они запрашивали за то, чтобы еще раз прослушать этот звук?

Мышление наших участников снова сказало им что-то вроде: «Если я слушал первый звук за X центов, а потом второй за те же X центов, то я могу прослушать и третий звук за те же деньги!» Так они и поступили. Те, кто изначально столкнулся с «якорем» в 10 центов, согласились с низкой ценой — несмотря на то, что в качестве нового «якоря» им была предложена сумма в 90 центов. С другой стороны, те, кто изначально столкнулся с «якорем» в 90 центов, продолжали требовать высокую цену — независимо от того, с какими «якорями» они столкнулись на втором и третьем этапах.

Что показал эксперимент? Наши первые решения оказывают влияние на множество последующих. Первые впечатления крайне важны — мы можем помнить о том, что первый купленный нами DVD-проигрыватель стоил значительно больше, чем нынешние модели (и поэтому нам кажется, что нынешние цены сравнительно выгоднее). И наоборот, мы не забываем, что бензин когда-то стоил доллар за галлон — и это превращает для нас каждую поездку на заправку в мучительное переживание. В каждом из этих случаев случайные (а иногда и неслучайные) «якоря», которые мы

получаем в процессе жизни, остаются с нами значительно дольше, чем период принятия первоначального решения.

Теперь, когда мы поняли, что ведем себя подобно гусьям, важно понимать, каким образом наше первоначальное решение превращается в многолетнюю привычку. Чтобы понять, как работает этот процесс, давайте взглянем на следующий пример. Вы проходите мимо ресторана и видите очередь из двух человек, ждущих освобождения столиков. «Это, должно быть, хороший ресторан, — говорите вы себе. — Чтобы попасть туда, люди стоят в очереди». И встаете за ними. Мимо проходит еще один человек. Он видит трех людей, стоящих в очереди, думает: «Это, должно быть, прекрасный ресторан» — и встает за вами. Появляются и другие люди. Мы называем подобный тип поведения стадным. Он возникает, когда мы находим что-то хорошим (или плохим), основываясь на поведении других людей и выстраивая в соответствии с ним собственные действия.

Но есть и другой тип стадного поведения, который мы называем *self-herding*, или «самопроизвольный стадный инстинкт». Он возникает, когда мы верим, что некий объект является хорошим (или плохим), основываясь на нашем собственном поведении в прошлом. Иными словами, как только мы оказываемся первым человеком, стоящим в очереди в ресторан, мы начинаем «вставать в ту же очередь» в будущем. Есть ли в этом смысл? Позвольте мне объяснить.

Вспомните ваше первое посещение кофейни Starbucks. Возможно, это было несколько лет назад. (Я предполагаю, что такой опыт был у каждого читателя, так как Starbucks можно найти в любом уголке Америки.) В начале тяжелого рабочего дня вы никак не можете проснуться и нуждаетесь в энергетической подпитке. Вы замечаете вывеску Starbucks и решаете войти внутрь. Цены на кофе вас шокируют — вот уже несколько лет вы пьете недорогой кофе в Dunkin' Donuts. Однако раз уж вы вошли и заинтересовались тем, какой именно кофе вам могут предложить по такой

высокой цене и каким он может обладать вкусом, вы делаете себе небольшой подарок. Вы покупаете небольшую чашечку, наслаждаетесь ее вкусом, после чего выходите на улицу.

На следующей неделе вы вновь проходите мимо Starbucks. Зайдете ли вы вовнутрь? Идеальный процесс принятия решения должен учитывать несколько факторов: качество кофе (Starbucks против Dunkin' Donuts), цены в обоих заведениях и, разумеется, затраты, связанные с тем, что до Dunkin' Donuts нужно пройти еще несколько кварталов. Большое количество факторов предполагает сложные размышления, поэтому вы решаете применить простой подход: «Я уже заходил в Starbucks, мне понравились и кофе, и антураж заведения, поэтому зайти сюда еще раз будет хорошим решением». Вы заходите и покупаете себе еще одну чашечку кофе.

Поступив таким образом, вы становитесь вторым человеком в своей собственной очереди. Еще через несколько дней вы вновь проходите мимо Starbucks. Вы уже живо помните свои прежние решения и решаете действовать аналогичным образом — вуаля! Вы становитесь третьим человеком в своей собственной очереди и встаете за самим собой. Неделя проходит за неделей, вы заходите в кафе раз за разом, и каждый раз вы все сильнее чувствуете, что действуете в соответствии со своими предпочтениями. Покупка кофе в Starbucks превратилась для вас в привычку.

Однако история на этом не заканчивается. Теперь вы уже привыкли тратить на кофе больше денег, то есть вышли на другой уровень потребления, и поэтому вам становится легче менять и другие вещи в вашей жизни. Возможно, вы решите покупать не маленькую чашку кофе за 2,20 доллара, а среднюю за 3,50 или большую за 4,15. Вы можете до конца не понимать, как происходит такого рода переключение, однако покупка большего объема кофе по сравнительно меньшей цене кажется вам логичным решением. Постепенно вы начинаете пользоваться и другими предложениями из меню Starbucks, например Caffè Americano, Caffè Misto, Macchiato или Frappuccino.

Если бы вы остановились на минуту и хорошенько подумали, то вряд ли смогли бы найти ответ на вопрос, почему вы тратите кучу денег в Starbucks вместо того, чтобы купить более дешевый кофе в Dunkin' Donuts или выпить бесплатный кофе в своем офисе.

Но вы уже не думаете об этих альтернативных вариантах. Вы уже принимали это решение множество раз в прошлом, поэтому считаете, что тратите деньги по своему собственному желанию. Вы попали под воздействие стадного инстинкта, создав очередь из собственного многократного посещения Starbucks и превратившись в часть «толпы, состоящей из одного человека».

Однако в этой истории есть своя странность. Если создание «якоря» основано на нашем первоначальном решении, то как же Starbucks удалось оказаться на нашем пути в самом начале процесса? Иными словами, если мы были уже привязаны определенным ценовым «якорем» Dunkin' Donuts, как получилось, что мы перекинули свой «якорь» на Starbucks? И вот здесь начинается самое интересное.

Говард Шульц, основатель Starbucks, обладал столь же сильной интуицией, что и Сальвадор Ассаэль. Он тщательно работал над тем, чтобы отделить Starbucks от других кофеен — не за счет цен, а за счет атмосферы. Поэтому он с самого начала строил Starbucks так, чтобы создать атмосферу классического континентального кафе.

Первые открытые им заведения были заполнены запахами жареных кофейных зерен (а сами зерна были гораздо лучшего качества, чем у Dunkin' Donuts). В кофейнях продавались модные кофеварки для френч-пресс. На витринах стояли завлекательные десерты — круассаны с миндалем, бискотти, пирожные с заварным кремом из малины и многое другое. Если в Dunkin' Donuts продавались маленькие, средние и большие порции, то Starbucks предлагал порции под завлекательными названиями Short, Tall, Grande и Venti, а кроме них и множество напитков с призывными названиями — Caffè Americano, Caffè Misto, Macchiato и Frappuccino.



Иными словами, компания Starbucks делала все возможное для того, чтобы создать у посетителей другие ощущения — отличающиеся настолько, чтобы посетители отказались от ценового «якоря» Dunkin' Donuts и приняли вместо него новый «якорь», предлагавшийся Starbucks. В значительной степени именно за счет этого Starbucks удалось достичь успеха.

Джордж, Дражен, да и я сам — мы были настолько поражены результатами эксперимента с произвольной согласованностью, что решили сделать еще один шаг. В этот раз мы решили исследовать другой вопрос.

Помните ли вы знаменитый эпизод из книги «Приключения Тома Сойера», когда Том превратил работу по покраске забора в упражнение по манипулированию другими людьми? Я уверен, что вы помните, с каким видимым удовольствием Том белил забор, притворяясь, что лучше этой работы ничего нет. «Что ты называешь работой? — говорил Том своим друзьям. — Не каждый день нашему брату достается белить забор». Вооружившись этой информацией, друзья Тома открывали для себя радости покраски забора. И вскоре не только начинали приплачивать ему за то, чтобы он дал им покрасить забор, но и испытывали истинное удовлетворение, разрешив ситуацию к удовольствию обеих сторон.

С нашей точки зрения, Том смог трансформировать негативную ситуацию в позитивную. Он превратил требовавшую компенсации ситуацию в такую, при которой его друзья должны были сами платить, чтобы получить удовольствие. Могли бы мы сделать то же самое? Мы решили попробовать.

Как-то раз, к великому удивлению студентов, я начал свою лекцию по психологии управления с чтения стихов. Я выбрал несколько строк из стихотворения «Кто бы ты ни был, держащий меня в руках» Уолта Уитмена\* (цикл «Листья травы»):

---

\* Перевод А. Сергеева. *Прим. перев.*

*Кто бы ты ни был, держащий меня в руках,  
Честно предупреждаю, что ты ничего от меня не добьешься,  
Если в расчет не возьмешь одно обстоятельство:  
Я не такой, как ты предполагаешь, я совершенно другой.  
Кто тот, кто станет моим последователем?  
Кто обречет себя домогаться моей любви?  
Дорога опасна, цель неясна, быть может, губительна,  
Тебе придется оставить все и всех и меня одного считать своей  
мерой вещей,  
И даже тогда твой искус будет долг и изнурителен,  
Тебе придется забыть былую идею своей жизни и ее соответ-  
ствие жизням ближних,  
А потому отпусти меня и не тревожь себя мной, сними свою  
руку с моих плеч,  
Положи меня и отправляйся своим путем.*

Закрыв книгу, я сказал студентам, что собираюсь прочитать три отрывка из поэмы Уолта Уитмена «Листья травы» — короткий, средний и длинный. Я также сказал им, что из-за нехватки места мне придется провести аукцион, чтобы определить, кто из студентов сможет посетить это мероприятие. Я раздал листы бумаги, на которых студенты могли записать свои ставки, но перед тем как они приступили к работе, я задал им вопрос.

Я попросил половину студентов написать на листе бумаги, могли бы они (чисто гипотетически) заплатить мне 10 долларов за десятиминутную декламацию. Остальных я попросил ответить, готовы ли они послушать мое десятиминутное выступление, если бы я заплатил каждому из них по 10 долларов.

Разумеется, мое предложение выступило для них в роли «якоря». После этого я попросил студентов указать ставки, которые они готовы заплатить за место в аудитории. Как вы считаете, повлияли ли данные мной «якоря» на величину ставок?

Перед тем как я расскажу о результате, прошу вас принять во внимание две вещи. Во-первых, я не очень хороший декламатор

стихов. Поэтому для меня казалось большой наглостью просить кого-то заплатить мне за мое чтение. Во-вторых, несмотря на то, что я спросил половину студентов о том, смогут ли они заплатить мне за право участвовать в мероприятии, они не обязаны были идти по этому пути. Они были вправе изменить правила игры и потребовать, чтобы, напротив, я сам заплатил им за то, чтобы они пришли на мое выступление.

А теперь (барабанная дробь!) я оглашу результаты. Те, кто отвечал на гипотетический вопрос относительно оплаты в мою пользу, оказались действительно готовы заплатить мне за эту привилегию. В среднем они предложили мне примерно 1 доллар за короткое стихотворение, 2 доллара — за среднее и чуть больше 3 долларов за декламацию длинного отрывка. (Не исключено, что при таких ставках я вполне мог бы заняться чем-то еще кроме преподавания.)

Но что же произошло с теми, кто попал под воздействие «якоря», связанного с возможностью получения денег от меня (а не осуществления платежа в мою пользу)? Как и следовало ожидать, они потребовали оплаты: в среднем они хотели получить 1,30 доллара за выслушивание короткого стихотворения, 2,70 доллара — за среднее и 4,80 доллара за слушание длинного отрывка.

Иными словами, я, подобно Тому Сойеру, мог бы совершить этот неоднозначный шаг (если бы вы слышали мою декламацию, то поняли бы, насколько этот шаг действительно неоднозначен) и произвольно превратить болезненный опыт в приятный и наоборот. Никто из студентов не знал, стоит ли качество моей декламации того, чтобы платить мне за нее (или требовать от меня платы за необходимость ее выслушивать). Иными словами, они заранее не знали, станет ли этот опыт для них приятным или болезненным. Но как только сформировалось их первое впечатление (то есть как только они поняли, что должны будут платить мне или, наоборот, получать от меня деньги), жребий был брошен, и «якорь» встал на свое место. Более того, как только они приняли первое решение, все последующие начали казаться им логичными и последовательными. Студенты не знали, станет ли для них

слушание моей декламации хорошим или плохим опытом, однако в зависимости от того, какое решение они приняли первым, оно послужило основой для всех дальнейших выводов и позволило им принять последовательные решения, связанные с выслушиванием каждого из стихотворных фрагментов.

Разумеется, Марк Твен пришел к тому же заключению: «Если бы Том был великим и мудрым мыслителем, вроде автора этой книги, он сделал бы вывод, что Работа — это то, что человек обязан делать, а Игра — то, чего он делать не обязан»\*. Далее Твен замечает: «Есть в Англии такие богачи, которым нравится в летнюю пору править почтовой каретой, запряженной четвериком, потому что это стоит им бешеных денег; а если б они получали за это жалованье, игра превратилась бы в работу и потеряла для них всякий интерес»\*\*.

К чему нас могут привести подобные мысли? Для кого-то они свидетельствуют о выборе, который мы делаем в простых и сложных вопросах, и роли, которую в этом выборе играет тот или иной «якорь». Мы решаем, стоит ли покупать бигмак, курить, перебегать дорогу на красный свет, провести отпуск в Патагонии, слушать Чайковского, работать до потери пульса над докторской диссертацией, жениться, завести детей, жить в пригороде, голосовать за республиканцев и так далее. Согласно экономической теории, мы основываем свои решения на наших фундаментальных ценностях — на том, что нам нравится или не нравится.

Но в чем же заключаются основные уроки, которые мы можем извлечь из этих экспериментов для собственной жизни? Возможно ли, что жизнь, которую мы так тщательно продумываем, является лишь продуктом произвольной согласованности?

---

\*Перевод Н. Дарузес. *Прим. перев.*

\*\*Мы вернемся к этому пронизательному наблюдению в главе, посвященной социальным и рыночным нормам (глава 4). *Прим. авт.*

Возможно ли, что в тот или иной момент времени мы приняли какие-то произвольные решения (подобно решению гусят, посчитавших Лоренца своим родителем) и с тех пор вся наша жизнь была построена с учетом этих решений, которые мы на тот момент посчитали лучшими? И не таким ли образом мы принимаем решения о своей карьере, о спутниках жизни, о нашей одежде или прическе? Были ли достаточно толковыми наши первичные решения? Или они были основаны на искаженных импринтах?

Декарт как-то сказал: «*Cogito ergo sum*» — «Я мыслю, следовательно, существую». Но вообразите себе, что мы представляли бы собой не что иное, как сумму наших первых наивных и случайных примеров поведения. Что произошло бы с нами в этом случае?

На подобные вопросы не всегда можно дать простой ответ, однако с точки зрения нашей личной жизни мы можем значительно улучшить наше иррациональное поведение. Для начала нужно четко диагностировать свои уязвимые места. Например, вы хотите купить мобильный телефон последней модели (с трехмегапиксельной камерой и восьмикратным увеличением) или заказать свою ежедневную чашку капучино с рогаликом за 4 доллара. Вы можете изучить эту привычку. Каким образом она у вас появилась? А приносит ли она вам столько удовольствия, сколько вы рассчитывали изначально? Могли бы вы, пусть ненадолго, отказаться от нее и потратить деньги на что-то другое? По сути, вы должны задавать себе этот вопрос в любой ситуации, связанной с вашим повторяющимся поведением. Например, могли бы вы в случае с мобильным телефоном отказаться от покупки самой последней модели, снизить уровень своих требований и использовать часть сэкономленных денег на что-то другое? Если же говорить о кофе — не спрашивайте себя, какой именно сорт вы хотели бы выбрать сегодня. Задайте себе вопрос, нужно ли вам вообще покупать сегодня вашу привычную чашку кофе\*.

---

\* Я не утверждаю, что трата денег на одну-две чашки отличного кофе в день обязательно является неправильным или плохим решением, — я лишь говорю, что мы должны подвергать сомнению наши собственные решения. *Прим. авт.*

Мы также должны уделять особое внимание решениям, которые могут лечь в основу целого потока последующих решений (таких как выбор одежды, продуктов питания и так далее). Делая подобные выводы, мы можем считать каждый из них единичным и не приводящим к значительным последствиям. Однако на самом деле наши первые решения имеют огромную силу и длительный эффект воздействия, который будет определять наши последующие действия на многие годы вперед. Зная об этом факте, мы должны понимать важность первого решения и уделять ему достаточное внимание.

Сократ сказал, что жизнь без осмысления не стоит того, чтобы жить. Возможно, пришло время разобраться с импринтами и «якорями» в нашей жизни. Даже если когда-то они были разумными, то остаются ли они таковыми сейчас? Возвращаясь к когда-то сделанному нами выбору, мы можем открыть для себя новые решения — и связанные с ними возможности. И это представляется вполне разумным.

Весь наш разговор о «якорях» и гусятах имеет огромное значение для понимания потребительских предпочтений. Традиционная экономика предполагает, что цены на рынке определяются балансом между двумя силами: производством продукта по определенной цене (предложением) и желанием обладающих покупательской силой людей купить продукт по данной цене (спрос). Цена, при которой эти две силы способны найти точку соприкосновения, и является рыночной.

Сама по себе такая модель представляется вполне элегантной, однако она основана на предположении о наличии лишь двух сил, взаимодействие между которыми приводит к формированию рыночной цены. Результаты экспериментов, о которых мы рассказывали в этой главе (да и сама идея произвольной согласованности), ставят подобные предположения под сомнение. Во-первых, с точки зрения классической экономики одной из двух составляющих рыночной цены является готовность потребителей заплатить цену

(то есть спрос). Но, как показывает наш пример, достаточно легко манипулировать желанием потребителей выложить ту или иную сумму, а это означает, что потребители не могут полностью контролировать ни собственные предпочтения, ни желание заплатить ту или иную цену за продукт или полученный опыт.

Во-вторых, классическая экономика предполагает наличие независимости между спросом и предложением, а манипуляции с «якорями», которые мы применяли в наших экспериментах, показывают, что на самом деле эти две переменные являются взаимозависимыми. В реальном мире «якоря» формируются за счет рекомендуемых производителями или указываемых в рекламных объявлениях цен или промоакций и других инструментов, использующихся со стороны предложения. Судя по всему, речь идет не о том, что желание потребителей влияет на рыночные цены. Скорее здесь имеет место обратная тенденция — сами рыночные цены оказывают влияние на готовность клиентов платить. Это означает, что спрос фактически не является полностью независимым от предложения.

Но и на этом история не заканчивается. С точки зрения произвольной согласованности отношения между спросом и предложением на рынке (например, покупка большего объема йогурта при скидке на покупку нескольких упаковок) основаны не на предпочтениях, а на памяти. Позвольте проиллюстрировать эту идею. Вспомните, сколько вы обычно употребляете вина и молока, скажем, в месяц. А теперь представьте себе, что с завтрашнего дня в стране вводится два новых налога. Один позволит снизить цену на вино на 50 процентов, а другой вдвое поднимет цену на молоко. Что, по-вашему, произойдет после этого? Изменение цен, вне всякого сомнения, окажет влияние на потребление, и многие люди будут потреблять меньше кальция, но при этом находиться в чуть более приподнятом расположении духа. Однако представьте себе, что введение новых налогов будет сопровождаться полной амнезией относительно ранее существовавших цен на вино и

молоко. Цены изменятся, но вы не будете помнить, сколько платили за эти два продукта в прошлом.

Я подозреваю, что изменение цен может оказать значительное воздействие на объем спроса только в тех случаях, когда люди помнят прошлую цену и замечают ее изменение; я также подозреваю, что при отсутствии воспоминаний о прежних ценах влияние изменения цен на величину спроса вряд ли будет значительным. Если люди не помнят о прошлых ценах, потребление молока и вина останется на прежнем уровне. Иными словами, наша чувствительность к изменению цен во многом зависит от воспоминаний о ценах, которые мы платили в прошлом, и от нашего решения следовать своим принципам. Ничто из вышеизложенного не связано ни с нашими истинными предпочтениями, ни с нашим уровнем спроса.

Тот же принцип действует в условиях, когда правительство в один прекрасный день решает ввести особый налог, в результате чего цены на бензин вырастут в два раза. Согласно принципам традиционной экономики это действие должно привести к снижению спроса. Но произойдет ли это на самом деле? Разумеется, люди будут поначалу сравнивать новые цены с имеющимся у них «якорем», пугаться и стараться покупать меньше бензина, а может быть, даже начнут присматривать автомобиль с гибридным двигателем. Но в долгосрочной перспективе, когда потребители адаптируются к новым ценам (подобно тому, как мы адаптировались к ценам на кроссовки Nike, питьевую воду в бутылках и многие другие вещи) и установят для себя новые «якоря», потребление бензина по новой цене вновь достигнет прежних объемов. Более того, как показал пример Starbucks, процесс адаптации может быть ускорен, если изменение цен будет сопровождаться и другими изменениями, такими как вывод на рынок нового бренда бензина или даже нового типа топлива (скажем, этанола, производимого из зерна).

Я не утверждаю, что увеличение цен на бензин вдвое не окажет влияния на спрос со стороны потребителей. Но считаю,



что в долгосрочной перспективе это влияние будет значительно меньшим, чем можно было бы предположить, изучая лишь краткосрочную реакцию рынка на рост цен.

Другое воздействие произвольной согласованности связано с преимуществами свободного рынка и свободной торговли. Основная идея свободного рынка состоит в том, что если у меня есть что-то, что вы цените выше, чем я сам — например, кровать, — то продажа этой кровати принесет пользу нам обоим. То есть взаимное преимущество торговли основывается на предположении о том, что игроки на рынке осознают ценность того, что имеют, и ценность того, что могут получить в результате продажи.

Однако если наш выбор часто определяется случайными изначальными «якорями» (как мы заметили в ходе нашего эксперимента), то сделки, которые мы заключаем, не всегда адекватно отражают истинное удовольствие или полезность, получаемые от использования того или иного продукта. И если мы не можем объективно рассчитать величину удовольствия, а используем вместо этого произвольные «якоря», то становится совершенно непонятным, насколько полезной для нас окажется имеющаяся у нас возможность обмена. К примеру, вследствие неправильных первоначальных «якорей» мы можем променять что-то, приносящее нам истинное удовольствие (но не имеющее сильного первоначального «якоря»), на нечто другое, менее приятное для нас (но обладающее, в силу случайных обстоятельств, более сильным первоначальным «якорем»). И если наше поведение определяется не истинными предпочтениями, а «якорями» и памятью о них, то почему именно обмен считается лучшим способом максимизации личного счастья (или полезности)?

Итак, с чем же мы остаемся? Если мы не можем полагаться на рыночные силы спроса и предложения в процессе установления оптимальной рыночной цены и не можем рассчитывать на то,

что механизмы свободного рынка помогут нам максимизировать полезность, то нам, по всей видимости, нужно поискать решение где-то еще. Это особенно справедливо для областей, важных для развития общества — таких как здравоохранение, медицина, снабжение водой и электричеством, образование, — и других критических областей. Если мы согласимся с тем, что рыночные силы не всегда управляют рынком с максимальной эффективностью, то можно присоединиться к тем, кто верит, что правительство (разумное и вдумчивое) должно играть большую роль в регулировании некоторых областей рынка, даже если это ограничит свободу предпринимательства. Да, свободный рынок, основанный на спросе, предложении и отсутствии напряжения между ними, был бы идеальным решением, но только если бы мы сами были истинно рациональными. Но так как мы иррациональные существа, мы должны принимать этот важнейший фактор во внимание.

---

# Глава 3

## Чего стоят нулевые издержки

*Почему, не платя ничего, мы платим слишком много*

Доводилось ли вам жадно хватать купон, предлагавший *бесплатную* упаковку кофейных зерен, — даже если вы сами не пьете кофе и у вас нет кофемолки? А что насчет всех этих бесчисленных *бесплатных* салатиков и бутербродиков, которые вы продолжаете накладывать себе на тарелку на вечеринке или на приеме, несмотря на то что ваш желудок уже переполнен? А все эти бесценные *бесплатные* призы, накапливающиеся у вас дома: футболки с логотипами радиостанций, игрушечный медведь, которого вы получили, купив коробку шоколада, или одинаковые магниты на холодильник, которые посылает вам год за годом ваш страховой агент?

Не секрет, что мы испытываем приятное ощущение, получая что-то бесплатно. Однако на самом деле ноль денежных единиц, которые мы (не) платим, означает не только цену. Ноль представляет собой эмоциональную кнопку — источник иррационального возбуждения. Купили бы вы какую-нибудь вещь, если бы цена на нее снизилась с 50 до 20 центов? Возможно. Купили бы вы ее,

если бы цена снизилась с 50 до 2 центов? Возможно. Схватили бы вы ее, если бы цена снизилась с 50 до 0 центов? Наверняка!

Что же такого неотразимого есть в «нулевой» цене? Почему *бесплатное* делает нас столь счастливыми? По сути, *бесплатное* может привести нас к проблеме: вещи, которые мы никогда бы не стали покупать, становятся для нас совершенно неотразимыми, как только становятся *бесплатными*! К примеру, доводилось ли вам собирать бесплатные карандаши, брелоки или блокноты на какой-нибудь конференции, тащить их домой и в итоге выбрасывать за ненадобностью? Стоять в чрезвычайно длинной очереди для того, чтобы получить бесплатный шарик мороженого Ben and Jerry's? Покупать две упаковки продукта (не особенно вам и нужного) лишь из-за того, что вы имеете возможность получить третью упаковку бесплатно?

История нуля насчитывает много лет. Само это понятие использовалось еще древними вавилонянами; древние греки обсуждали его в абстрактных беседах (как может ничто быть чем-то?); древнеиндийский ученый Пингала совместил ноль с единицей, в результате чего появились двузначные числа; а индейцы майя и древние римляне превратили ноль в часть своих систем исчисления. Однако ноль смог обрести свое истинное место лишь в 498 году нашей эры, когда, проснувшись рано утром, индийский астроном Ариабхата воскликнул: «Sthanam sthanam dasa gunam» — что можно перевести примерно как «в зависимости от местоположения цифры величина меняется в 10 раз». С этими словами в мир пришла идея позиционной десятичной записи чисел. Ноль покатился дальше: он появился в арабском мире, где к нему отнеслись с большим почтением; пересек Иберийский полуостров и попал в Европу (благодаря испанским маврам); новый импульс к движению ему придали итальянцы; в определенный момент он переплыл Атлантику и попал в Новый Свет, где для него (вместе с цифрой 1) нашлось множество работы в тихом местечке под названием Кремниевая долина.

На этом мы закончим наш краткий рассказ об истории ноля. Однако концепция ноля применительно к деньгам изучена в значительно меньшей степени. Я даже не уверен, что у нее есть какая-то история. Тем не менее *бесплатное* оказывает на нас огромное воздействие, которое не ограничивается скидками и промоакциями. *Бесплатное* помогает нам принимать решения, благотворные для нас самих или общества в целом.

Если бы *бесплатное* было вирусом или субатомной частицей, я мог бы с помощью микроскопа изучить этот объект, связать его с различными соединениями, чтобы определить его природу, или попытался бы разделить его на части, чтобы раскрыть внутренний состав. Однако в поведенческой экономике мы используем другой инструмент, позволяющий нам замедлять человеческое поведение и изучать его по ходу развития, шаг за шагом. Как вы уже наверняка догадались, эта процедура носит название «эксперимент».

Для проведения одного из экспериментов Кристина Шампанье (соискатель степени PhD в MIT), Нина Мазар (преподаватель Университета города Торонто) и я занялись шоколадным бизнесом. Не знаю, как еще назвать то, что мы задумали. Мы поставили посреди крупного оживленного здания стол и положили на него две упаковки шоколадных конфет — трюфели Lindt и Hershey's Kisses. Над столом висел плакат, а на нем крупными буквами было написано «Одна шоколадка на человека». Когда потенциальные потребители приближались к столу, они видели два типа шоколадок и цену каждой из них\*.

Для тех из вас, кто не особо разбирается в шоколаде, скажем, что Lindt производится швейцарской компанией, делающей шоколад вот уже 160 лет. Шоколадные трюфели Lindt ценятся за свою необыкновенность. Если мы приобретаем упаковку трюфелей

---

\* Цены были размещены таким образом, что их могли увидеть лишь люди, вплотную подходившие к столу.

Lindt, то одна конфета обходится нам примерно в 30 центов. Hershey's Kisses тоже неплохие конфеты, но давайте взглянем правде в глаза: в них нет ничего особенного, и компания Hershey делает примерно 80 миллионов этих конфет каждый день. Даже уличные фонари в городе Херши сделаны в форме неотразимых Hershey's Kiss.

Так что же происходило, когда к нашему столу подходили «потребители»? Установив цену на трюфель Lindt равной 15 центам, а на Kiss — равной одному центу, мы не удивились тому, что наши потребители действовали с завидной рациональностью: они сравнивали цены и качество Kiss с ценой и качеством трюфелей, а затем делали свой выбор. Примерно 73 процента аудитории выбрало трюфели, а остальные — Kiss.

После этого мы решили проверить, каким образом ситуация может измениться за счет введения *бесплатного*. Мы установили цену на трюфель Lindt равной 14 центам, а Kiss можно было получить бесплатно. Изменит ли это картину? Должно ли это изменить поведение? По сути, мы всего лишь снизили цену на оба продукта на один цент.

Но появление *бесплатного* привело к разительному изменению. Прежде не такой популярный Hershey's Kiss вдруг превратился в фаворита. Примерно 69 процентов наших потребителей (сравните с 27 процентами в прошлом эксперименте) выбрали *бесплатный* Kiss, отказавшись от возможности получить трюфель Lindt по очень хорошей цене. Трюфель Lindt утратил свои позиции; доля потребителей, выбравших его, сократилась с 73 до 31 процента.

Что же произошло? Прежде всего позвольте мне сказать, что во многих случаях выбор *бесплатного* представляется вполне разумным. Если вы, к примеру, увидите огромную корзину с носками для занятий спортом, которые раздаются бесплатно, нет ничего зазорного в том, чтобы схватить их столько, сколько сможете унести. Существуют и другие ситуации, в которых *бесплатное* активно влияет на борьбу между двумя альтернативами, и само присутствие *бесплатного* элемента в этой борьбе часто приводит

к неверному решению. К примеру, представьте себе, что вы пришли в спортивный магазин, чтобы купить себе пару носков для занятий спортом с двойной пяткой и золотой каемкой по верху. Через пятнадцать минут вы выходите из магазина, но не с теми носками, которые хотели купить, а с более дешевыми, которые нравятся вам гораздо меньше (и у которых нет ни двойной пятки, ни каймы). Единственное их достоинство — при покупке одной пары вы получали вторую *бесплатно*. Это типичный пример ситуации, при которой вы отказались от значительно более хорошей сделки и выбрали не то, что хотели, — лишь потому, что попали под влияние *бесплатного*.

Для того чтобы симитировать эту ситуацию в нашем эксперименте с шоколадом, мы сообщили потребителям о том, что они могут выбрать лишь одну шоколадку — Kiss или трюфель. Они должны были принять решение «или-или», подобно тому, как в магазине нужно было выбрать один из двух видов спортивных носков. И именно это привело к столь значительному предпочтению *бесплатного* Kiss — ведь на обе шоколадки была сделана одинаковая скидка. Относительная разница цен между ними не изменилась, прежним осталось и воспринимаемое удовольствие от потребления.

По правилам стандартной экономической теории (анализа преимущества по издержкам), снижение цены не должно было привести к изменению поведения наших потребителей. На первом этапе эксперимента 27 процентов участников выбрали Kiss, а 73 процента — трюфель. И так как в относительных величинах изменения не произошло, ответная реакция на снижение цены должна была быть такой же. Если бы мимо нас в тот момент проходил экономист, то он, крутя своей тростью и защищая привычную экономическую теорию, сказал бы, что, поскольку все элементы ситуации остались прежними, наши потребители выбрали бы трюфели с тем же пределом предпочтительности\*.

---

\* Более детальное описание поведения рационального потребителя в подобной ситуации можно найти в приложении к этой главе.

Однако на практике нас окружали люди, настойчиво требовавшие Hershey's Kisses — не потому, что они проделали в уме изощренный анализ сравнительных затрат и преимуществ, а потому что Kiss можно было получить бесплатно! Насколько же странным (хотя и предсказуемым) является человек!

Кстати, этот же вывод оставался неизменным и в других проделанных нами экспериментах. В одном случае мы оценили Hershey's Kiss в 2, 1 и 0 центов, а цены на трюфели составили соответственно 27, 26 и 25 центов. Мы проделали это упражнение, чтобы понять, приведет ли снижение цены Kiss с 2 до 1 цента (а трюфелей соответственно с 27 до 26 центов) к изменению пропорции покупателей каждого продукта. Этого не произошло. Однако как только мы снизили цену Kiss до нуля, пропорция вновь значительно изменилась. Подавляющее большинство покупателей начало требовать Kiss.

Мы решили, что результаты эксперимента могли быть искажены из-за того, что покупатели могли не иметь при себе денег или не хотели рыться в кошельках. Это могло привести к тому, что бесплатное предложение выглядело для них более привлекательным, чем на самом деле. Чтобы снизить действие этого фактора, мы провели остальные наши эксперименты в одном из кафетериев МИТ. Шоколадки были выставлены рядом с кассой в виде обычной промоакции кафетерия. Студенты, которые хотели получить шоколадку, просто клали ее к себе на поднос и платили за нее при расчете за свой обед. Что же произошло? Подавляющее большинство студентов опять выбрали *бесплатный* вариант.

Что же делает *бесплатное* предложение столь заманчивым? Почему мы испытываем иррациональное стремление схватить что-то *бесплатное*, даже когда на самом деле этого не хотим?

Я думаю, что ответ состоит в следующем. У большинства сделок есть свои плюсы и минусы, но когда нам предлагается что-то *бесплатное*, мы забываем о минусах. *Бесплатное* заряжает нас эмоциональной энергией, которая заставляет нас считать предложение



более ценным, чем оно является на самом деле. Почему? Я думаю, что человек всегда боится потерь. Реальная привлекательность *бесплатного* связана именно с этим страхом. Когда мы выбираем *бесплатный* вариант, то не видим явных возможностей что-либо потерять. Что происходит, если мы выбираем платный вариант? У нас появляется риск неправильного решения — то есть возможность потери. Поэтому, если нам предоставляется выбор, мы выбираем *бесплатное*.

По этой причине в ценообразовании ноль — не просто один из вариантов цены. Разумеется, 10 центов могут играть значительную роль для формирования предложения (представьте себе, что вы продаете миллионы баррелей нефти), однако с эмоциональной волной, вызываемой *бесплатным*, не сравнится ничто. Таким образом, *эффект нулевой цены* выводит ее из любых категорий.

Нет сомнений в том, что фраза «купить что-то ни за что» — своего рода оксюморон. Позвольте мне привести пример того, как часто мы попадаем в ловушку и покупаем то, чего не хотим, — и все из-за присутствия этой клейкой субстанции *бесплатного*.

Недавно в газете я увидел рекламное объявление, в котором известный производитель электроники предлагал мне семь бесплатных DVD с фильмами за покупку нового высококачественного DVD-плеера. Прежде всего, нужна ли мне самая последняя модель плеера прямо сейчас? Возможно, что и нет. Но если бы я и нуждался в плеере, не было бы более мудрым шагом дожидаться, пока цена на него упадет? Цены снижаются всегда — и сегодняшний продвинутый DVD-плеер за 600 долларов совсем скоро будет стоить всего 200. Кроме того, производитель делает свое предложение со вполне определенной целью. Компания, выпускающая эти плееры, жестко конкурирует со стандартом Blu-Ray, системы на основе которого изготавливаются множеством других производителей. В настоящий момент Blu-Ray находится впереди и может при определенных условиях начать доминировать на рынке. Так насколько же может быть важна *бесплатная* часть предложения устройства, которое находится на полдороге к забвению (как это случилось с видеопроекторами)

стандарта Betamax)? Именно эти две рациональные мысли должны помочь нам не попасть в ловушку *бесплатного*. Но, черт побери, эти бесплатные DVD выглядят так заманчиво!

Итак, *бесплатное* получение чего-либо играет свою важную роль каждый раз, когда мы говорим о ценах. Но что происходит, когда нам предлагается не нулевая цена, а бесплатный обмен? Будет ли различаться наше поведение в ситуациях, когда мы получаем что-то не просто так, а лишь не платя за получение никакой цены? Несколько лет назад, прямо перед наступлением Хэллоуина, я придумал, как провести эксперимент, отвечающий на этот вопрос. Для получения ответа мне не пришлось бы даже покидать свой дом.

В самом начале вечера девятилетний Джой, одетый в костюм Человека-паука и держащий в руках большую желтую сумку, вскарабкался по ступеням к входной двери нашего дома. Его сопровождала мать, бдительно следившая за тем, чтобы никто не подсунул ее сыночку яблоко со спрятанным внутри бритвенным лезвием (кстати, нет никаких документальных подтверждений тому, что такие инциденты происходили в реальности; это просто одна из городских легенд). Тем не менее она шла немного поодаль, чтобы создать у своего сына ощущение самостоятельного путешествия.

После традиционного для таких случаев вопроса «Trick or Treat?»\* я велел Джую протянуть мне ладонь, положил в нее три шоколадки Hershey's Kisses и попросил его немного их подержать. «А еще ты можешь получить один из этих двух батончиков Snickers, — сказал я, показывая ему большой и маленький батончики. — Если ты отдашь мне один из Hershey's Kisses, я дам тебе маленький Snickers. А если ты отдашь мне два Hershey's Kisses, то я дам тебе большой батончик».

---

\* Автор описывает принятую в США традицию, по которой накануне Дня Всех Святых дети, облаченные в маскарадные костюмы, посещают дома и просят угощения у хозяев (колядуют). Исторически восходит к временам, когда по домам ходили бедняки и нищие, готовые за небольшую мзду молиться за усопших членов семьи. Идиоматически это можно перевести как «кошелек или жизнь», более буквально — «обмани или угости». *Прим. перев.*

Разумеется, парень был неглуп, хотя и вырядился в костюм огромного паука. Маленький Snickers весил одну унцию, а большой — две. Все, что нужно было сделать Джою — отдать мне один дополнительный Hershey's Kiss (весом примерно 0,16 унции) и получить за это дополнительную унцию Snickers. Эта сделка могла бы привести в недоумение ученого мужа, но не девятилетнего мальчика, быстро рассчитавшего, что при получении большого Snickers он получит шестикратный возврат своих инвестиций (с точки зрения чистого веса шоколада). Джою моментально положил мне в руку две шоколадки Kisses, схватил большой батончик Snickers и бросил его в свою сумку.

Джою был не единственным ребенком, пришедшим к такому мгновенному решению. Все остальные дети (за исключением лишь одного), с которыми я проводил этот эксперимент, предпочли обменять две шоколадки Kisses на большой батончик Snickers.

Следующей моей гостьей была Зое. Она была одета в длинное белое платье, как у принцессы. В одной руке она держала волшебную палочку, а в другой — ведро с изображением оранжевой тыквы. Ее младшая сестра в плюшевом костюме зайчика с комфортом лежала на руках у отца. Когда они подошли поближе, Зое закричала: «Обмани или угости!» Признаюсь, раньше в подобных ситуациях я часто отвечал: «Обмани!» Это вводило детей в ступор: они не могли себе представить, что на их вопрос может прозвучать такой ответ.

В этот раз Зое получила свою награду — три Hershey's Kisses. Но я припас для нее фокус. Я предложил малышке сделку: она должна была либо обменять большой Snickers на одну из лежавших у нее на ладони Hershey's Kisses, либо получить маленький батончик Snickers *бесплатно*, не отдавая мне ни одной из своих шоколадок.

В данном случае рациональный расчет (который был так здорово продемонстрирован в случае с Джою) предполагал, что выгоднее отказаться от небольшого батончика, вернуть одну шоколадку и получить за это большой батончик. Сравнивая упаковки по весу,

можно было легко понять, что лучше отказаться от одной шоколадки Hershey's Kiss и получить большой Snickers (две унции), а не маленький Snickers (одна унция). Эта логика была вполне понятна мальчику, участвовавшему в эксперименте, в котором у каждого из батончиков Snickers была своя цена. Но как следовало поступить Зое? Позволил бы ее детский разум принять рациональное решение — или она бы думала только о *бесплатном* маленьком батончике?

Как вы уже, наверное, догадались, Зое и другие дети, которым я предложил этот выбор, оказались полностью ослеплены *бесплатным*. Примерно 70 процентов из них отказались от более выгодной сделки и выбрали вторую, в которой им давалось что-то *бесплатное*.

Если вы думаете, что мы с Кристиной и Ниной имеем привычку обманывать маленьких детей, то я скажу, что мы повторили эксперимент со студентами MIT в студенческом центре. Результаты в точности повторили то, что мы наблюдали на Хэллоуине. Иными словами, выбор варианта с нулевыми затратами не ограничивается денежными сделками. В сделке могут участвовать продукты или деньги, но в любом случае мы не можем противостоять мощной гравитационной силе *бесплатного*.

Вы считаете, что можете противостоять этому влиянию?

Давайте я загадаю вам загадку. Допустим, я предложу вам выбрать бесплатный подарочный сертификат Amazon\* на 10 долларов или сертификат на 20 долларов, за который вы должны заплатить 7 долларов. Не задумывайтесь над ответом. Какой сертификат вы выберете?

Если вы выбрали *бесплатный*, то вы сделали то же самое, что и большинство людей, которых мы тестировали в одном из бостонских супермаркетов. Однако взгляните на цифры еще раз:

---

\* Amazon.com — один из первых интернет-сервисов, ориентированных на продажу реальных товаров массового спроса, крупнейшая в мире по обороту компания, продающая товары и услуги через Интернет. *Прим. ред.*

сертификат с номиналом 20 долларов, за который вы платите 7 долларов, приносит вам 13 долларов прибыли. Это определенно лучше, чем бесплатный сертификат на 10 долларов (который позволяет заработать лишь 10 долларов). Видите, как работает иррациональное поведение?\*

Позвольте рассказать вам историю, описывающую реальное влияние *бесплатного* на наше поведение. Несколько лет назад сайт Amazon.com стал предлагать бесплатную доставку заказов начиная с определенной суммы. Например, человек, купивший книгу за 16,95 доллара, должен был заплатить еще 3,95 доллара за доставку. Но если покупатель выбирал еще одну книгу и его заказ составлял 31,90 доллара, он мог воспользоваться бесплатной доставкой.

Возможно, некоторым покупателям и не была нужна вторая книга (и здесь я ссылаюсь на свой собственный опыт), однако *бесплатная* доставка была столь искушающей, что они были готовы заплатить за это цену еще одной книги. Сотрудники Amazon были в восторге от своей идеи, однако обнаружили, что в одной стране — а именно во Франции — роста продаж не произошло. Неужели французские потребители более рациональны, чем все остальные? Вряд ли. Как оказалось, французам была предложена несколько иная сделка.

Вот что произошло. Вместо того чтобы предложить *бесплатную* доставку для заказов от определенной суммы, французское подразделение компании установило цену доставки на эти заказы равной одному франку. Один франк — это примерно 20 центов. Кажется, что это все равно что *бесплатно*, но это было не так. Позднее, когда Amazon изменил условия акции для Франции и сделал доставку по-настоящему бесплатной, Франция последовала

---

\* Мы также провели эксперимент, в ходе которого предлагали участникам сертификат номиналом 10 долларов за один доллар, а сертификат с номиналом 20 долларов — за восемь. В этом случае большинство участников выбрали 20-долларовый сертификат.

по пути других стран, и результаты продаж в этой стране резко возросли. Иными словами, если сделка с оплатой в один франк была проигнорирована французами, то *бесплатная* доставка вызвала оживленную реакцию.

Сходная ситуация произошла несколько лет назад с компанией America Online (AOL), когда она изменяла свои тарифы с почасовой оплаты на ежемесячную (при которой вы могли неограниченно находиться в Сети за фиксированную плату 19,95 доллара в месяц). Планируя изменение ценовой структуры, AOL рассчитывала, что спрос на новую услугу поначалу будет незначительным. Однако всего за один день количество клиентов рывком выросло со 140 000 до 236 000, а среднее время пребывания в Сети увеличилось вдвое. Это может показаться отличным результатом, но на самом деле ничего хорошего в этом не было. Потребители AOL столкнулись с проблемой постоянно занятых линий, и вскоре AOL была вынуждена арендовать услуги у других провайдеров онлайн-услуг (которые были просто счастливы сдавать свои мощности в аренду AOL за значительное вознаграждение — они продавали «лопаты для уборки снега в разгар метели»). Боб Питтман (занимавший в то время пост президента AOL) не ожидал, что потребители накинута на *бесплатное* предложение, как голодающие на накрытый стол.

Таким образом, выбирая между двумя продуктами, мы склонны уделять чрезмерное внимание бесплатному варианту. Мы можем не заметить предложение открыть банковский счет (без дополнительных льгот) за пять долларов в год. Однако если к платному счету нам предложат бесплатные дорожные чеки, возможность онлайн-оплаты счетов и другие подобные опции, отсутствующие в бесплатном счете, то мы можем в итоге заплатить банку за пользование этими услугами гораздо больше, чем пять долларов по другому банковскому счету. Размышляя аналогичным образом, мы можем выбрать ипотеку без первоначального взноса, но с завышенными процентами или комиссиями за оформление

договора; мы можем также выбрать продукт, не особенно нам нужный, потому что к нему прилагается бесплатный подарок.

Мой личный опыт был связан с приобретением машины. Когда я несколько лет назад искал для себя машину, я знал, что мне нужен минивэн. Я собирался купить одну из моделей Honda и узнал о них практически все. Но затем в поле моего зрения попала модель Audi, сначала из-за своего *бесплатного* предложения о замене масла в течение трех лет после покупки. Как я мог устоять перед этим предложением?

Если уж говорить откровенно, то Audi была красной спортивной машиной, а сам я продолжал сопротивляться роли зрелого и ответственного отца двоих детей. Бесплатная замена масла сама по себе не захватила меня с головой, однако влияние этого предложения на меня оказалось с рациональной точки зрения неоправданно большим. Сам факт *бесплатного* предложения послужил для меня дополнительным стимулом.

Поэтому я купил Audi — и в придачу к нему получил *бесплатную* замену масла (через несколько месяцев, когда я ехал по шоссе, у меня на полном ходу сломалась коробка передач — но это совсем другая история). Разумеется, в спокойном состоянии я действовал бы более рационально. За год я проезжаю около 11 тысяч километров; масло необходимо менять каждые 16 тысяч километров, а цена работ по замене составляет около 75 долларов. Иными словами, за три года я смог бы сэкономить около 150 долларов, что составляет примерно полпроцента стоимости купленной мной машины — вряд ли это можно назвать хорошим основанием для принятия решения. Дело приобретает еще более скверный оборот: теперь у меня есть Audi, набитая до потолка фигурками супергероев, скейтбордами, велосипедами и прочими важными для моих детей вещами. Эх, если бы у меня был минивэн...

Концепция ноля также применима к понятию времени. Время, которое мы тратим на одно занятие, — это время, которое мы

отнимаем от другого. Поэтому, если мы тратим 45 минут в очереди за *бесплатным* шариком мороженого или проводим полчаса за заполнением заявления на возврат копеечной суммы в магазине или банке, это означает, что в это самое время мы не занимаемся чем-то другим.

Мой личный любимый пример из этой области — это день бесплатного посещения музея. Несмотря на то что входная плата в музей не так высока, мне гораздо приятнее удовлетворить свой культурный голод, когда связанные с этим затраты равны нулю. Разумеется, я не одинок в этом желании. Поэтому в такие дни я часто замечаю, что музей переполнен, очереди на вход огромны, сложно что-то разглядеть, а особенное неудовольствие вызывает у меня толкотня вокруг музея и в кафетерии внутри. Понимаю ли я, что решение пойти в музей в такие дни ошибочно? Наверняка, но тем не менее я туда иду.

Ноль может также влиять на покупку продовольствия. Производители продуктов питания размещают на упаковке огромный объем информации. Они обязаны рассказывать нам о составе продукта, количестве калорий, содержании жира и так далее. Возможно ли, что внимание, которое мы уделяем нулевой цене, может быть переключено на нулевые калории, нулевые жиры и тому подобное? Если это правило применимо, то компания Pepsi сможет продавать гораздо больший объем своих напитков, указывая на упаковке «ноль калорий» вместо «одной калории».

Предположим, вы сидите в баре и наслаждаетесь беседой со своими друзьями. Купив один сорт пива, вы получаете ноль калорий, а купив другой — три калории. Какой из двух видов пива заставит вас считать, что вы пьете по-настоящему легкое пиво? Даже если разница между двумя сортами минимальна, пиво с нулевыми калориями создаст у вас ощущение того, что вы делаете правильную и здоровую вещь. Ваше самочувствие улучшится настолько, что вы можете даже заказать себе порцию картофеля фри.



Иными словами, вы можете оставаться на том же уровне, сохраняя копеечную плату (как в случае с доставкой продукции Amazon во Франции), или совершить большой скачок, предложив вместо этого что-то *бесплатно*! Подумайте над тем, насколько мощной является эта идея! Ноль — это не просто скидка. Ноль — это что-то совершенно другое. Разница между двумя центами и одним центом минимальна. Однако разница между одним центом и нулем несоизмеримо больше!

Если вы занимаетесь бизнесом и понимаете смысл этой разницы, то вы можете делать кучу великолепных вещей. Хотите привлечь к себе толпу? Предложите им что-то *бесплатно*! Хотите продать больше продукции? Отдайте часть покупки *бесплатно*!

Таким же образом *бесплатный* элемент может использоваться и в управлении социальной политикой. Хотите, чтобы люди ездили на электрических машинах? Не снижайте плату на регистрацию и техническую проверку — отмените ее вообще, и вы сможете создать могучий инструмент *бесплатного* привлечения внимания! Аналогично, если вы отвечаете за вопросы здравоохранения, вы можете сконцентрироваться на раннем обнаружении как способе предотвращения развития серьезных заболеваний. Хотите, чтобы люди делали правильные вещи — регулярно проходили колоноскопию\*, маммографию, проверку уровня холестерина, проверку на диабет и тому подобное? Не снижайте цену этих процедур — сделайте их *бесплатными*.

Политики и стратеги не осознают, что *бесплатное* представляет собой козырь у них в руках, не говоря уже о том, что они не умеют его разыгрывать. Разумеется, решение о том, чтобы сделать что-то *бесплатным*, особенно во времена жесткого сокращения бюджетов, кажется нерациональным. Но как только мы перестаем думать подобным образом, БЕСПЛАТНОЕ приобретает огромную силу и придает нашим действиям осмысленность.

---

\* Диагностическая медицинская процедура, во время которой врач-эндоскопист осматривает и оценивает состояние внутренней поверхности толстой кишки при помощи специального зонда. *Прим. ред.*

## Приложение

Позвольте мне объяснить, каким образом логика стандартной экономической теории может применяться в нашем случае. Если человек может выбрать одну и только одну шоколадку из двух, ему необходимо учесть не только абсолютную ценность каждой шоколадки, но и их относительную ценность — что именно он получает и что отдает. На первом этапе рациональный потребитель должен рассчитать сравнительную чистую полезность двух шоколадок (то есть ожидаемая вкусовая ценность минус затраты на приобретение) и принять решение, основанное на том, какая шоколадка обладает большей чистой полезностью. Как могли выглядеть его рассуждения в случае, когда трюфель Lindt стоил 15 центов, а шоколадка Hershey's Kiss — один цент? Рациональный потребитель мог бы рассчитать свой ожидаемый объем удовольствия, получаемый от съедания трюфеля или Kiss (скажем, 50 и 5 единиц удовольствия соответственно), и отнять от этой величины неудовольствие, связанное с уплатой соответственно 15 и 1 цента (предположим, речь идет о 15 и 1 единицах неудовольствия). В результате расчетов у трюфеля окажется 35 единиц ожидаемого удовольствия (50 минус 15), а у Kiss — 4 единицы (5 минус 1). Трюфель имеет на 31 балл больше, поэтому выбор прост: трюфель побеждает за явным преимуществом.

Что же происходит в случае, когда цена обоих продуктов снижается на одну и ту же величину (трюфель стоит 14 центов, а Kiss достается бесплатно)? Применим ту же логику. Вкус шоколада не изменился, поэтому рациональный потребитель рассчитает величину удовольствия, равную 50 и 5 единицам соответственно. Меняется лишь степень неудовольствия. В данном случае у рационального потребителя будет ниже уровень неудовольствия (для обоих видов шоколада), так как цены снижаются на один цент (и одну единицу неудовольствия). И это очень важно: так как цена на оба продукта снизилась на одну и ту же величину, их сравнительная разница осталась прежней. Общее рассчитанное

удовольствие для трюфеля теперь будет составлять 36 единиц (50 минус 14), а для Kiss этот показатель будет равным 5 единицам удовольствия (5 минус 0). Трюфель, как прежде, выигрывает 31 балл, поэтому выбор должен быть простым. Трюфель вновь побеждает за явным преимуществом.

Вот как *выглядел бы* процесс принятия решения, если бы он строился исключительно на основе рационального анализа. Тот факт, что результаты нашего эксперимента столь сильно отличаются, говорят нам (ясно и громко) о том, что в этом процессе участвует что-то еще и что цена, равная нулю, играет уникальную роль в процессе принятия нами решения.

# Глава 4

## Цена социальных норм

*Почему мы так рады что-то делать,  
но не когда нам за это платят*

Вы в гостях у тещи на ужине в честь Дня благодарения. Вы сидите за роскошным столом. Индейка поджарена до золотисто-коричневой корочки; ее начинка сделана с любовью, а вкус в точности такой, как вам нравится. Рады и ваши дети: каждая сладкая картофелина украшена сверху зефиром. А ваша жена польщена: для десерта был выбран ее любимый рецепт пирога с тыквой.

Вы ослабили свой ремень и неторопливо cedите вино из бокала. В какой-то момент, нежно глядя на тещу, вы поднимаетесь из-за стола и достаете свой бумажник. «Мама, сколько я должен вам за всю ту заботу, с которой вы приготовили этот прекрасный ужин?» — спрашиваете вы со всей искренностью. Вокруг вас воцаряется молчание, но вы достаете из бумажника одну купюру за другой. «Как вы думаете, трехсот долларов будет достаточно? Нет, подождите, я должен дать вам четыреста!»

Такую картину не смог бы изобразить и Норман Роквелл. Бокал вина с шумом опрокидывается на стол; теща встает с красным

лицом; сестра вашей жены злобно смотрит на вас, а маленькая племянница начинает рыдать. Похоже, что следующий День благодарения вы проведете в одиночестве перед телевизором.

Что же произошло? Почему прямое предложение такого рода способно разрушить праздник? Много лет назад Маргарет Кларк, Джадсон Миллз и Алан Фиске предположили, что мы одновременно живем в двух мирах: в одном из них превалируют социальные, а в другом — рыночные нормы. Социальные нормы включают в себя дружеские услуги, которые одни люди оказывают другим. Не могли бы вы помочь мне передвинуть эту кровать? Не поможете ли поменять колесо? Социальные нормы являются частью нашей социальной природы и отражают нашу потребность в обществе. Обычно они выглядят теплыми и комфортными. При этом типе отношений не требуется аналогичная отдача: вы можете помочь своему соседу передвинуть кровать, но это не означает, что он должен сразу же после этого пойти к вам домой и помочь вам передвинуть вашу. Это сродни открыванию двери для другого: вы оба испытываете удовольствие, а немедленное ответное действие совершенно не требуется.

Другой мир, управляемый рыночными нормами, выглядит совершенно иначе. В нем нет ничего теплого или комфортного. Сделки носят абсолютно конкретный характер: зарплаты, цены, арендные платежи, банковские проценты, издержки против преимуществ. Подобные рыночные отношения не всегда являются злом — часто в них присутствуют самостоятельность, изобретательность, индивидуализм, — и они подразумевают сопоставимые выгоды и своевременные расчеты. Находясь в условиях рыночных норм, вы получаете то, за что платите, — ни больше, ни меньше.

Когда нам удастся разделять социальные и рыночные нормы, наша жизнь выстраивается достаточно хорошо. Возьмем, к примеру, секс. Мы можем бесплатно заниматься сексом в рамках социального контекста и надеемся на то, что это занятие будет

приятным и насытит нас положительными эмоциями. Но существует также и рыночный секс, подразумевающий плату и готовность заниматься им по требованию другого. Это выглядит достаточно прямолинейно. Наши мужья (или жены) не упрашивают нас о быстром сексе за 50 долларов; с другой стороны, если мы имеем дело с проституткой, то не просим ее о вечной любви.

В момент столкновения социальных и рыночных норм возникает проблема. Давайте еще раз поговорим о сексе. Парень приглашает девушку на ужин и в кинотеатр и при этом оплачивает все расходы. На следующие выходные все повторяется, и он снова за все платит. Это же повторяется и в третий раз — он опять платит за еду и развлечения. Он уже начинает надеяться хотя бы на страстный поцелуй у двери на прощание. Его бумажник становится все тоньше, однако еще хуже то, что происходит у него в голове: ему не удается согласовать социальные нормы (ухаживание) с рыночными нормами (деньгами за секс). На четвертый день он вскользь упоминает о том, во что ему обходится вся эта романтика. И в этот самый момент он переходит черту. Нарушение! Она называет его животным и возмущенно удаляется. Ему следовало бы знать, что рыночные и социальные нормы не следует смешивать друг с другом, особенно в том случае, когда девушка не относится к известному типу. Ему также стоило бы помнить бессмертные слова Вуди Аллена: «Бесплатный секс — это самый дорогостоящий вид секса».

Несколько лет назад мы с Джеймсом Хейманом (преподавателем университета St. Thomas) решили исследовать эффект действия социальных и рыночных норм. Конечно, здорово было бы смоделировать инцидент на День благодарения, но, принимая во внимание то, к каким катастрофическим последствиям для семейной жизни это может привести, мы решили выбрать что-то более спокойное. По сути, то, что нам удалось найти, является одним из самых скучных занятий в мире (вообще в социальных науках принято использовать в экспериментах крайне скучные занятия).

Участники эксперимента сидели перед компьютерами, на экранах которых были показаны круг (слева) и квадрат (справа). Задача состояла в том, чтобы при помощи компьютерной мыши перетащить круг внутрь квадрата. После того как круг оказывался внутри квадрата, он исчезал, а в левой части экрана появлялся новый круг. Мы попросили участников перенести максимально возможное количество кругов, а сами считали, сколько кругов каждый из них перемещает за пять минут. В результате мы смогли рассчитать их производительность — то есть результативность усилий, которые они прикладывали для выполнения задания.

Каким образом мы могли бы использовать это для анализа социальных и рыночных обменов? Некоторые из участников получали за этот короткий эксперимент по пять долларов. Мы вручали им деньги, когда они заходили в нашу лабораторию; кроме того, мы сообщали им, что через пять минут после начала эксперимента компьютер издаст особый сигнал, свидетельствующий о завершении работы, после чего они должны будут покинуть лабораторию. Так как за приложенные усилия мы платили им деньги, мы ожидали, что они будут применять в этой ситуации рыночные нормы и действовать в соответствии с ними.

Участники из второй группы получали те же инструкции и задания; однако сумма их вознаграждения была значительно ниже (50 центов в одном эксперименте и 10 центов в другом). Мы ожидали, что и в этой ситуации участники будут ориентироваться на рыночные нормы и действовать в соответствии с ними.

Наконец, у нас была и третья группа, к которой мы обратились не с рыночным запросом, а с социальной просьбой. Мы не предлагали людям из этой группы никакого ясного вознаграждения и даже не упоминали о деньгах. Мы просто попросили их об одолжении. Мы рассчитывали, что они применят к ситуации социальные нормы и будут действовать в соответствии с ними.

Насколько упорно работали различные группы? Участники, получавшие по пять долларов, переместили в среднем по 159 кругов,

а получавшие по 50 центов — по 101 кругу. Как мы и ожидали, рост суммы вознаграждения повысил мотивацию участников и заставил их работать упорнее (примерно на 50 процентов).

Что же произошло с группой, которой мы не заплатили? Работали ли эти участники меньше, чем те, кому было заплачено, или, напротив, в отсутствие денег они применили к ситуации социальные нормы и работали более упорно? Результаты показали, что в среднем эти участники перетасили по 168 кругов, то есть гораздо больше тех, кому было заплачено по 50 центов, и немногим больше тех, кто получил по 5 долларов. Иными словами, участники, руководимые социальными нормами, работали упорнее, чем те, кто получал за это трудовой доллар (ну хорошо, трудовые 50 центов).

Возможно, мы должны были предвидеть это. Существует множество примеров, подтверждающих, что люди склонны работать более упорно под влиянием мотива, не связанного с деньгами. К примеру, несколько лет назад Американская ассоциация пенсионеров (AARP) обратилась к ряду юристов с просьбой о снижении оплаты до 30 долларов при обслуживании нуждающихся пенсионеров. Юристы ответили отказом. Тогда менеджеру программы из AARP пришла в голову гениальная идея: он спросил юристов, могли бы те обслуживать нуждающихся пенсионеров бесплатно. Подавляющее большинство юристов согласилось.

Что же произошло? Как мог ноль долларов оказаться более привлекательным, чем тридцать? Дело в том, что когда речь заходила о деньгах, юристы рассуждали в понятиях рынка и находили предложение неинтересным по сравнению со своими обычными гонорарами. Когда же деньги не упоминались, юристы думали в рамках социальных норм и были готовы потратить часть своего времени на работу с пенсионерами. Почему же они не согласились на 30 долларов, подумав о себе как о добровольцах, получающих за свою работу символическое вознаграждение? Потому что когда мы начинаем принимать в расчет рыночные нормы, социальные нормы уходят из наших рассуждений.



Похожий урок был получен Нахумом Сихерманом, преподавателем экономики из Колумбийского университета, бравшего уроки боевых единоборств в Японии. Сенсей (их учитель) не брал с группы денег за обучение. Студенты, полагавшие это несправедливым, как-то раз обратились к учителю и предложили ему оплату за время и усилия, уделенные их обучению. Опершись на бамбуковый посох, мастер тихо ответил, что если бы он назначил цену за свои уроки, то никто из учеников не смог бы с ним расплатиться.

Никто из участников нашего эксперимента, получивших 50 центов, не сказал: «Отлично, я окажу услугу экспериментаторам и получу за это деньги» — и не начал работать упорнее, чем участники, не получившие ничего. Вместо этого они переключились на рыночные нормы, решили, что 50 центов недостаточно, и стали работать спустя рукава. Иными словами, когда в лаборатории возникали рыночные отношения, социальные отношения были вышвырнуты наружу.

Но что бы произошло, если бы вместо оплаты мы начали вручать подарки? Например, ваша теща с радостью приняла бы от вас бутылку хорошего вина для праздничного стола. Или вы решите подарить своему другу приятное украшение для дома (скажем, экологически полезное домашнее растение)? Может быть, именно обмен подарками удерживает нас в рамках социальных норм? Переключаются ли участники, получающие подарки, с социальных норм на рыночные, или предложение подарков в качестве вознаграждения позволит участникам остаться в рамках социального мира?

Для того чтобы выяснить, как выстраивается роль подарков в социальных или рыночных нормах, мы с Джеймсом решили провести новый эксперимент. На этот раз мы не предлагали участникам деньги за перетаскивание кружков по экрану компьютера. Мы предложили им подарки. Вместо 50 центов мы вручали участникам батончик Snickers (стоимостью около 50 центов), а вместо

пятидолларового вознаграждения — коробку конфет Godiva (стоимостью около пяти долларов).

Участники приходили в лабораторию, получали свое вознаграждение, работали так, как считали нужным, и уходили. Затем мы изучили результаты. Оказалось, что все три группы участников работали с примерно одинаковой интенсивностью, независимо от того, получали ли они маленький батончик Snickers (участники в среднем перетасили по 162 кружка), конфеты Godiva (169 кружков) или вообще ничего (168 кружков).

Вывод: никто не чувствовал себя обиженным подарком, потому что даже небольшие подарки позволяют нам остаться в рамках социальных норм обмена и не скатиться в рыночные отношения.

Но что может произойти, если мы смешаем сигналы двух типов нормы? Что случится, если мы смешаем рыночные нормы с социальными? Иными словами, что будут делать участники, если мы скажем, что дадим им «батончик Snickers за 50 центов» или «пятидолларовую коробку шоколада Godiva»?

Заставит ли «50-центовый батончик Snickers» участников работать столь же активно, что и просто «батончик Snickers», или он вынудит их работать с ленцой, как это сделали 50 центов? Или произойдет нечто другое? Следующий эксперимент позволил нам ответить на эти вопросы.

Как оказалось, участники не были мотивированы к работе, когда получали 50-центовый батончик. Фактически они работали с той же интенсивностью, что и участники, получившие 50 центов. Они реагировали на подарок с четко выраженной ценой точно так же, как на предложенные деньги, и вручение подарка не связывалось с социальными нормами — при упоминании цены подарок сразу перемещался в реальность рыночных норм.

Кстати, мы пришли к такому же результату и в другом нашем эксперименте, в котором просили прохожих помочь нам выгрузить кровать из грузовика. Результаты оказались крайне похожими. Люди готовы работать бесплатно, готовы работать за разумные

деньги; но предложите им слишком маленькую оплату, и они развернутся и уйдут. Подарки показали свою эффективность при разгрузке кроватей. Предложения подарка, пусть и небольшого, бывает достаточно для того, чтобы люди оказали помощь; но стоит вам упомянуть, во что вам обошелся этот подарок, и вы увидите их спины раньше, чем успеете произнести «рыночные нормы».

Результаты показывают нам, что для возникновения рыночных норм достаточно лишь упомянуть о деньгах (даже когда эти деньги не переходят из рук в руки). Разумеется, рыночные нормы связаны не только с усилиями — они связаны с широким диапазоном поведения, включая самостоятельность, помощь и индивидуализм. Можно ли вынудить людей вести себя по-другому, если заставить их думать о деньгах? Этот вопрос изучался в серии великолепных экспериментов, проведенных Кэтлин Вос (преподавателем Университета Миннесоты), Николь Мэад (студенткой старших курсов Университета штата Флорида) и Мирандой Гуд (студенткой старших курсов Университета Британской Колумбии).

Они просили участников экспериментов выполнить дешифровку — поменять порядок слов в предложении. Для одной группы участников предложения были нейтральными (к примеру, «На улице холодно»); для другой — предложения или фразы были связаны с деньгами (к примеру, «Вам назначена высокая зарплата»<sup>\*</sup>). Способно ли упоминание денег в таком контексте изменить поведение участников?

В ходе одного из экспериментов участники после завершения расшифровки предложений должны были решить сложную головоломку — разместить 12 дисков внутри квадрата. Ведущий уходил из комнаты, но перед этим информировал участников, что они могут прийти к нему в соседнюю комнату в случае возникновения

---

<sup>\*</sup> Подобная процедура носит название *priming*, или «настраивание», а задача по дешифровке используется для того, чтобы заставить участника подумать об определенном вопросе, не задавая его напрямую и не давая на этот счет никаких прямых инструкций.

каких-либо проблем. Как вы думаете, кто быстрее начал обращаться за помощью — те, кому достались предложения, связанные с зарплатой или содержавшие подспудное упоминание о деньгах, или те, кто работал с нейтральными предложениями — о погоде или других подобных вещах? Оказалось, что студенты, которые сначала работали над задачей, связанной с зарплатой, сражались со вторым поручением на протяжении пяти с половиной минут, прежде чем обратились за помощью. Студенты, изначально работавшие над нейтральными задачами, попросили о помощи через три минуты. Таким образом, мысли о деньгах заставили участников первой группы в большей степени полагаться на собственные силы и в меньшей — стремиться попросить о помощи.

Однако участники «зарплатной» группы также оказались меньше готовы помочь другим. Начав думать о деньгах, эти участники с меньшей охотой помогали ведущему заносить данные в компьютер, предпочитали не давать советов другим участникам, столкнувшимся с неразрешимой задачей, и практически никто из них не помог «чужаку» (одному из участников эксперимента), который «случайно» рассыпал по полу аудитории коробку карандашей.

В целом участники этой группы продемонстрировали многие из присущих рынку характеристик: они выглядели более эгоистичными и самостоятельными; хотели проводить больше времени в одиночестве; выбирали задания, требовавшие личного вклада, а не командной работы. Наконец, они принимали решения о том, где именно хотят есть, и при этом выбирали места, расположенные максимально далеко от тех, с кем им предлагалось работать вместе. Как оказалось, сама мысль о деньгах заставляет нас вести себя в соответствии с ожиданиями экономистов — а не так, как мы, социальные животные, ведем себя в обыденной жизни.

Это приводит меня к следующему заключению: если вы идете на свидание в ресторан, упаси вас бог упоминать цены выбранных блюд. Понятно, что они указаны в меню. Да, это упоминание (а следовательно, класс ресторана) способно произвести впечатление на человека, с которым вы устраиваете свидание. Но если вы

сконцентрируете на этом внимание вашего партнера, то ваши отношения переключатся с социальных норм на рыночные. Да, второй участник свидания может не понять, во что вам обходится оплата счета в ресторане. Да, ваша теща может предположить, что принесенная вами бутылка вина стоит всего 10 долларов, хотя на самом деле это мерло из специального резерва стоимостью 60 долларов. Это цена, которую вы должны заплатить за то, чтобы удержать ваши отношения в рамках социального контекста, а не рыночных норм.

Поэтому мы живем одновременно в двух мирах: первый характеризуется социальным обменом, а второй — рыночными отношениями. И для двух типов связей, присущих этим мирам, мы используем два типа отношений. Более того, как мы уже заметили, включение рыночных норм в социальный обмен приводит к нарушению социальных норм и вредит отношениям. Как только вы допускаете подобную ошибку, возврат к социальным отношениям становится крайне сложным. Если вы предложите теще оплатить ее затраты на ужин в День благодарения, она будет помнить об этом еще многие годы. А если вы предложите другому потенциальному участнику романтических отношений пополам расходы, связанные с вашим ухаживанием, прекратить хождение вокруг да около и просто переместиться в спальню, то велики шансы на то, что вы навсегда разрушите ваши романтические отношения.

Мои добрые друзья Ури Гнизи (преподаватель Калифорнийского Университета в Сан-Диего) и Альдо Рустичини (преподаватель Университета Миннесоты) придумали очень толковый тест долгосрочных последствий перехода от социальных к рыночным нормам. Несколько лет назад они провели исследование в одном израильском детском саду. Цель исследования состояла в том, чтобы понять, насколько сдерживающим фактором может оказаться наложение штрафа на родителей, не забирающих своих детей из сада в установленный срок. Ури и Альдо пришли к заключению,

что штраф не является действенной мерой, более того, он приводит к возникновению долгосрочных негативных последствий. Почему? До введения штрафа педагоги и родители находились в рамках определенного социального контракта, и для решения вопроса с опозданием применялись социальные нормы. Если родители опаздывали — а время от времени такое случалось, — они чувствовали себя виноватыми и в дальнейшем стремились забирать детей из сада вовремя (в Израиле чувство вины представляется достаточно эффективным стимулом для достижения желательного результата). Однако, введя штрафы, детский сад нечаянно заменил социальные нормы рыночными. Теперь родители могли сами решать, опаздывать или нет, и нередко предпочитали опоздать. Нет смысла говорить о том, что детский сад преследовал совершенно другую цель.

Но настоящая история только начинается. Самое интересное произошло через несколько недель, когда детский сад отменил штрафы и вернулся обратно к социальным нормам. Вернулись ли обратно к ним родители? Вернулось ли к ним чувство вины? Нет. Они продолжали забирать своих детей с опозданием. Более того, после отмены штрафов наблюдалось определенное увеличение количества опозданий (из-за того, что сад отказался и от социальных, и от рыночных норм).

Этот эксперимент указывает нам на неприятный факт: когда социальные нормы сталкиваются с рыночными, они надолго покидают наши отношения, и восстановить их практически невозможно. Роза увядает, и лепестки облетают.

Тот факт, что мы живем одновременно в социальном и рыночном мирах, оказывает на нашу жизнь разнообразное воздействие. Время от времени мы нуждаемся в помощи других людей: нам нужно что-то передвинуть, кто-то должен пару часов присмотреть за нашими детьми или забрать почту из нашего ящика, пока нас нет в городе. В чем заключается лучший способ мотивации

наших друзей и соседей к тому, чтобы помочь нам? Могут ли здесь помочь деньги или подарки? Сколько в таком случае нужно заплатить? Или платить не стоит? Этот социальный танец, как вы наверняка знаете из собственного опыта, непросто изучить — особенно когда вы сталкиваетесь с риском перехода отношений в реальность рыночного обмена.

Вот несколько ответов. Вполне нормально попросить друга о помощи в перетаскивании мебели или нескольких коробок. Однако не стоит просить его перетащить большое количество вещей — особенно если рядом с ним работают грузчики, получающие плату за ту же самую работу. В этом случае ваш друг может почувствовать, что вы его используете. Точно так же нет ничего страшного в том, чтобы попросить вашего соседа (который работает в сфере юриспруденции) о том, чтобы вынимать почту из вашего ящика во время вашего отсутствия. Но неправильным будет просить его потратить то же самое время, чтобы бесплатно изучить ваш арендный договор.

Этот тонкий баланс между социальными и рыночными нормами присущ и деловому миру. В течение нескольких десятилетий компании пытаются продвигать себя в роли социальных компаньонов — иными словами, они хотят, чтобы мы считали их своей семьей или, как минимум, живущими на нашей улице. Известный лозунг гласит: «State Farm, как хороший сосед, — всегда тут как тут». Другой пример — слоган компании Home Depot: «Вы можете это сделать. А мы можем помочь».

Кто бы ни придумал идею взаимодействия с покупателями в социальном контексте, эта идея была отличной. Если потребители и компания становятся семьей, то компания получает несколько преимуществ. Лояльность приобретает первостепенное значение. Небольшие проблемы — потеря вашего счета или задержка при выплате страхового возмещения — не приводят к значительным конфликтам. Разумеется, в таких отношениях есть свои взлеты и падения, но в целом они выглядят привлекательно.

Но вот что мне кажется странным: несмотря на то, что компании инвестируют миллиарды долларов в маркетинговые и рекламные мероприятия, направленные на создание социальных связей — или, как минимум, их иллюзии, — они не пытаются понять природу этих связей, особенно связанные с ними риски.

К примеру, что случается, когда клиент рассчитывается необеспеченным чеком? Если его связи с банком выстраиваются по рыночным законам, банк взимает за это комиссию, а клиент ее погашает. Бизнес есть бизнес. Разумеется, штраф может нас раздражать, но он вполне уместен. Однако в социальных отношениях автоматическое списание штрафа (вместо дружеского звонка менеджера банка с напоминанием) способно не только разрушить отношения — мы воспримем это как удар со спины. Потребители посчитают это личным оскорблением. Они в гневе покинут банк, а потом на протяжении многих часов будут рассказывать своим друзьям о том, насколько этот банк ужасен. Все дело в том, что эти отношения находились в рамках социального обмена. Неважно, как часто сотрудники банка угощают вас печеньем, какие лозунги вывешивают и какие еще знаки внимания оказывают вам. Единственное нарушение правил социального обмена означает, что потребители возвращаются к правилам рыночного обмена. И произойти это может ментально.

Каков итог? Если вы представляете компанию, то я советую вам помнить о том, что вы не можете идти двумя путями одновременно. Вы не можете в один момент общаться с потребителями как с членами семьи, но относиться к ним обезличенно (или, хуже того, как к помехе или конкурентам) в любой момент, когда это становится для вас удобным или выгодным. Социальные отношения так не работают. Если вы хотите социальных отношений, стройте их, но помните, что вы должны поддерживать их при любых обстоятельствах.

С другой стороны, если вы думаете, что можете время от времени играть жестко, требовать оплаты за дополнительные услуги или выламывать потребителям руки, стремясь их удержать, — то



вам не стоит тратить деньги на то, чтобы создавать приятное и теплое впечатление о вашей компании. В этом случае придерживайтесь ценностной модели: укажите, что вы предлагаете и что ожидаете получить взамен. И если вы не устанавливаете никаких социальных норм или ожиданий, вы не можете их и нарушить — в конце концов, вы занимаетесь бизнесом в чистом виде.

Компании пытались также установить социальные нормы во взаимоотношениях с собственными сотрудниками. Но так было не всегда. Много лет назад рабочие в Америке жили в условиях промышленного рыночного обмена в соответствии с менталитетом «с девяти до пяти». Вы проводите на работе 40 часов в неделю, а по пятницам получаете зарплату. Так как зарплата сотрудников была почасовой, они четко представляли себе, когда именно они работают, а когда — нет. Звучал фабричный гудок (или другой корпоративный эквивалент), и сделка прекращалась. Это был ясный рыночный обмен, адекватно работавший для обеих сторон.

В наши дни компании все чаще видят преимущества формирования социального обмена. В условиях сегодняшнего рынка каждый из нас является создателем нематериальных активов. Способность к творчеству ценится выше, чем станок. Стирается грань между работой и отдыхом. Наши руководители хотят, чтобы мы думали о работе — и за рулем машины по дороге домой, и в ванне перед сном. Они вручают нам портативные компьютеры, мобильные телефоны и коммуникаторы для того, чтобы максимально сократить разрыв между нашей работой и домом.

Размывание прежде привычного распорядка работы («с девяти до пяти») привело к возникновению новой тенденции: западные компании уходят от почасовой оплаты к ежемесячной. И в условиях такой рабочей среды (24 часа в сутки 7 дней в неделю) социальные нормы имеют ряд важных преимуществ: они способствуют превращению сотрудников в страстных, упорно трудящихся, гибких и увлеченных. На рынке, где увядает лояльность сотрудников по отношению к работодателям, социальные нормы могут оживить ее.

Потенциал социальных норм легко увидеть при изучении программных продуктов с открытым кодом. В случае Linux и других коллаборативных\* проектов вы можете поместить информацию об имеющейся у вас проблеме на том или ином форуме. Достаточно быстро на вашу просьбу отзовется человек или даже группа, которые посвятят решению вашей проблемы свое свободное время. Если бы вам пришлось привлекать к своим проектам таких профессионалов за деньги, вы были бы вынуждены продать все свое имущество. Однако участники подобных групп счастливы уделять свое время обществу в широком смысле слова (и получать от этого такие же социальные преимущества, которые мы получаем, например, помогая другу покрасить комнату). Какие уроки мы можем извлечь из этой ситуации, чтобы применить их для бизнеса? Существуют социальные награды, оказывающие значительное влияние на мотивацию поведения, — и меньше всего из них в корпоративной жизни используется получение социальных наград и репутации.

В процессе выстраивания отношений со своими сотрудниками таким же образом, как и с клиентами, компании должны понять, где кроются корни их долгосрочной приверженности. Если сотрудники выражают готовность сделать работу в назначенный срок (порой отменяя ради этого семейные дела) или если они согласны сию же минуту поехать в аэропорт, сесть в самолет и полететь на важную для компании встречу, то они должны получать за это что-то взамен — например, поддержку в те дни, когда они болевают, или шансы на сохранение рабочего места, когда состояние рынка грозит им безработицей.

Хотя некоторым компаниям и удастся создать определенные социальные нормы для своих сотрудников, повсеместное навязчивое стремление к краткосрочной прибыли, широкое применение аутсорсинга и драконовские меры по сокращению издержек

---

\* Коллаборация — очное или заочное одновременное участие в работе. *Прим. ред.*

способны свести на нет все то хорошее, что уже было сделано. В рамках социального обмена люди верят: если что-то пойдет не так, партнеры будут на их стороне, смогут помочь им и защитить их. Эта вера не прописывается в контрактах, она представляет собой широкое обязательство оказать поддержку и помощь в трудные времена.

Я еще раз хочу подчеркнуть, что компании не могут одновременно идти по двум дорогам. В частности, я крайне обеспокоен тем, что проводящиеся сейчас сокращения льгот для сотрудников — помощь в уходе за малолетними детьми, пенсии, гибкие графики работы, комнаты отдыха, кафетерии, семейные пикники и так далее — делаются за счет социального обмена и, следовательно, негативно влияют на производительность труда. Особенно меня волнует, что изменения в области льгот по медицинскому обслуживанию способны превратить социальные взаимоотношения между работниками и работодателями в рыночные.

Если компании хотят пользоваться преимуществами социальных норм, им следует лучше заботиться об их сохранении. Льготы в сфере медицинского обслуживания, особенно медицинские страховки, представляют собой один из лучших способов, которым компания может выразить свою готовность к социальному обмену.

Но что же делают многие компании? Они пытаются урезать бюджеты страховых отчислений для своих сотрудников и в то же самое время сокращают количество льгот. Проще говоря, они разрушают социальный контракт между собой и сотрудниками и заменяют его рыночными нормами. Когда руководство компании находится у руля этих процессов, сотрудники вынуждены скатываться от социальных норм к рыночным, так можно ли обвинять их в том, что они покидают корабль, как только им предлагают более выгодные условия? И неудивительно, что понятие «корпоративной лояльности», под которым подразумевается лояльность сотрудников по отношению к компании, постепенно превращается в оксюморон.

Стоит ли вам вручить сотруднику подарок стоимостью тысячу долларов или лучше дать ему эту тысячу в виде денежной премии? Какой вариант лучше? Если вы зададите этот вопрос сотрудникам, то большинство, скорее всего, предпочтет деньги. Но у подарка есть своя, хотя и не всегда понимаемая, ценность — он способен переместить отношения между работодателем и сотрудником в область социальных норм и за счет этого обеспечить обеим сторонам долгосрочные преимущества. Подумайте об этом так: кто, по-вашему, будет упорнее работать, демонстрировать большую степень лояльности и по-настоящему любить свою работу — человек, получающий тысячу долларов наличными, или человек, принимающий персональный подарок?

Естественно, подарок представляет собой символический жест. И разумеется, никто не будет работать за подарки, а не за зарплату. Понятно, что никто не готов работать за просто так. Однако если вы посмотрите на компании типа Google, предлагающие сотрудникам широкий спектр льгот (включая бесплатные обеды, состоящие из блюд высокой кухни), то поймете, насколько может повыситься ценность компании за счет подчеркивания социальной стороны взаимоотношений между самой компанией и ее сотрудниками. Удивительно, как много компании (особенно на начальном этапе деятельности) способны получить от людей, когда социальные нормы (такие как, например, удовольствие от совместного строительства чего-то нового) становятся более важными, чем рыночные (постепенное повышение зарплаты при каждом продвижении по карьерной лестнице).

Если бы корпорации начали размышлять с позиции социальных норм, то они поняли бы, что именно эти нормы позволяют формировать лояльность и, что еще более важно, подталкивать людей к личному развитию в нужном для корпораций направлении: к гибкости, заботе об общем деле и желании внести в него свою лепту. Вот что могут принести компании социальные взаимоотношения.

Нам стоит чаще думать о том, как выстраивать социальные нормы на наших рабочих местах. Производительность Америки начинает все больше зависеть от таланта и усилий, прилагаемых работниками. Возможно ли двигать бизнес из реальности рыночных норм в сторону социальных? Размышляют ли сотрудники о своей работе в контексте денег, а не социальных ценностей — лояльности и доверия? Что в таком случае произойдет с производительностью в США в долгосрочной перспективе с точки зрения творчества и приверженности работе? А что насчет «социального контракта» между правительством и гражданами? Находится ли он под угрозой?

На определенном уровне мы все знаем ответы. К примеру, мы понимаем, что одна только зарплата не способна заставить людей рисковать собственными жизнями. Полицейские, пожарные и солдаты не гибнут исключительно за свой еженедельно выплачиваемый оклад. Они рискуют своими жизнями и здоровьем вследствие действия социальных норм — гордости за свою профессию и чувства долга. Как-то раз мой друг из Майами участвовал в рейде корабля береговой охраны. У сопровождавшего его агента была с собой мощная винтовка, с помощью которой он мог легко продырявить борта уходящей от преследования лодки. Сделал ли он это хотя бы раз? «Ни в коем случае», — сказал агент. В его планы совершенно не входило схлопотать пулю за ту зарплату, которую он получал от правительства. На самом деле, как признался он моему другу, у его группы существовало негласное соглашение с наркокурьерами: агенты не стреляли, если преступники не начинали стрельбу первыми. Вот почему мы практически ничего не слышим о масштабных перестрелках в ходе объявленной в США «войны против наркотиков».

Каким образом можно было бы изменить эту ситуацию? Для начала можно было бы повысить зарплату до таких пределов, чтобы агенты были готовы рискнуть за нее жизнью. Но в какой сумме она тогда должна выражаться? Должна ли она быть равной сумме, которую обычно берет наркокурьер за то, чтобы перегнать груз

от Багамских островов до Майами? Скорее нам стоит действовать иным образом. Мы могли бы придать большую важность социальной норме, заставить офицера чувствовать, что его миссия гораздо важнее, чем деньги, которые он получает. У него должно создаваться ощущение того, что его ценят (не меньше, чем полицейских или пожарных), а его работа не просто сохраняет стабильность в обществе, но и бережет наших детей от всевозможных опасностей. Разумеется, для такой работы необходим воодушевленный лидер, но сделать ее нам вполне по силам.

Позвольте мне описать, как эти же мысли могут быть применены в области образования. Недавно я был приглашен для работы в федеральный комитет поощрениям и ответственности в сфере общественного образования. В ближайшие годы я планирую изучить несколько важных вопросов применения социальных и рыночных норм в этой области. Наша задача состоит в том, чтобы пересмотреть существующую в настоящее время политику «No Child Left Behind\*» и найти способы мотивирования студентов, учителей, администраторов и родителей.

В настоящее время мне представляется, что стандартизированная структура тестирования и зарплаты, связанной с результатами работы, толкает образование от социальных норм к рыночным. Соединенные Штаты уже тратят на каждого студента больше денег, чем любая другая страна Запада. Будет ли мудрым решением впрыснуть в систему еще больше денег? То же самое справедливо и в отношении тестирования: оно и так проводится очень часто, и дальнейшее увеличение частоты вряд ли сможет улучшить качество образования.

Я подозреваю, что решение этой проблемы кроется в области социальных норм. Как мы поняли из наших экспериментов, деньги

---

\* Закон 2002 года о защите прав детей на качественное образование. Для оценки качества образования используются стандартизированные тесты. Если учащиеся школы в массовом порядке демонстрируют низкие результаты тестов, запускается процесс поступательного улучшения процесса в данной школе.  
*Прим. перев.*

могут решить проблему в краткосрочной перспективе — но именно социальные нормы являются той силой, которая может привести к изменению ситуации в отдаленном будущем.

Вместо того чтобы концентрировать внимание учителей, родителей и детей на оценках за тесты, зарплатах и конкуренции, было бы лучше наполнить их ощущением цели, миссии и гордости, связанной с образованием. Чтобы сделать это, мы совершенно точно не можем идти по пути рыночных норм. Когда-то The Beatles в песне «Can't Buy Me Love» провозгласили, что «Любовь нельзя купить», и это справедливо и в отношении любви к образованию. Вы не можете его купить, а если попытаетесь, то потерпите поражение.

Каким образом мы можем улучшить систему образования? Возможно, нам стоит пересмотреть школьные программы и более четко привязать их к социальным (избавление от бедности и преступности, повышение прав человека), технологическим (активное развитие энергосбережения, исследования космоса, нанотехнологии) и медицинским целям (излечение рака, диабета, тучности), которые волнуют наше общество. Именно с этой позиции школьники, учителя и родители должны воспринимать образование. Это позволит им всем повысить степень своего энтузиазма и мотивации. Мы должны также упорно работать над тем, чтобы превратить образование в самостоятельную цель человека. Нам необходимо перестать путать количество часов, проведенных учеником в школе, с качеством получаемого за эти часы образования. Детей могут интересовать многие вещи (к примеру, бейсбол), и задача нашего общества состоит в том, чтобы побудить их узнавать о лауреатах Нобелевской премии так же много, сколько они знают о великих бейсболистах. Я не думаю, что придание социальной страсти образованию является легким делом; однако если мы преуспеем в этом деле, полученная ценность станет неизмеримой.

Деньги, по всей видимости, являются самым затратным способом мотивировать людей. Социальные нормы не только обходятся нам дешевле, но и часто являются более эффективными.

Так что же хорошего в деньгах? В древние времена деньги упрощали процесс торговли: идя на рынок, вы не должны были взваливать себе на спину мешок с тушкой гусыни, чтобы рассчитаться ею за купленные товары или решать, какая часть этой тушки будет эквивалентным обменом для пучка салата.

В наше время деньги обладают еще большим количеством преимуществ и позволяют нам специализироваться на чем-либо, формировать накопления и брать в долг.

Однако деньги зачастую начинают вести свою собственную жизнь. Как мы уже заметили, они способны исключить множество хороших вещей из человеческих взаимоотношений. Так нужны ли нам деньги? Разумеется, нужны. Но есть ли в нашей жизни какие-то аспекты, которые могли бы стать лучше, не будь в них вовлечены деньги?

Эта идея достаточно радикальна, и такую картину сложно себе представить. Однако несколько лет назад мне удалось ощутить ее привкус. Мне позвонил Дон Перри Барлоу — человек, в свое время писавший тексты для группы Grateful Dead. Он пригласил меня на мероприятие, которое сыграло большую роль в моей жизни и послужило интересным экспериментом по созданию общества без денег. Барлоу предложил мне пойти с ним на фестиваль под названием «Горящий человек». Он сказал мне, что если я соглашусь присоединиться к нему, то испытаю чувство, сходное с чувством возвращения домой. «Горящий человек» — недельное мероприятие, связанное с самовыражением и улучшением ощущения самого себя, ежегодно проходящее в пустыне Блэк-Рок в штате Невада. Каждый год его посещает более 40 000 человек. Оно впервые состоялось в 1986 году на Бейкер-Бич в Сан-Франциско, когда небольшая группа энтузиастов спроектировала, построила, а затем предала огню деревянную статую человека высотой два с половиной метра и статую собаки чуть меньшего размера. С тех пор выросли и размеры ежегодно сжигаемой статуи, и количество посетителей. В наши дни это один из крупнейших арт-фестивалей и постоянно проводящийся эксперимент по выстраиванию временных сообществ.



В ходе проведения «Горящего человека» происходит множество необычных вещей, но лично для меня наиболее интересным оказался полный отказ от рыночных норм. Деньги не имеют хождения на этом фестивале. Вся его деятельность строится на основе обмена подарками — вы отдаете вещи другим людям, понимая, что они со временем дадут вам (или кому-то другому) в ответ что-то еще. Умеющие готовить еду могут сделать для вас обед. Психологи предлагают бесплатные консультации. Массажисты проводят сеанс массажа для всех желающих. Владельцы запасов воды предлагают принять душ. Люди делятся напитками, самодельными украшениями и объятиями. (Сам я изготовил несколько головоломок в лаборатории MIT, а затем раздал их. В основном людям понравилось их разгадывать.)

Поначалу все казалось мне странным, но вскоре я свыкся с принятыми на фестивале нормами. Больше всего меня удивило то, что «Горящий человек» оказался наиболее дружелюбным, социально активным и заботливым местом из тех, где я когда-либо был. Я не уверен, что смог бы выжить на фестивале 52 недели. Но этот опыт убедил меня в том, что жизнь с несколько меньшим влиянием рыночных норм и предпочтением норм социальных может оказаться более радостной, творческой и веселой.

Я верю в то, что общество не должно пытаться воссоздать атмосферу фестиваля «Горящий человек». Скорее ему стоит помнить о том, что социальные нормы могут играть значительно более важную роль в жизни общества, чем мы привыкли считать. Если мы внимательно изучим, каким образом рыночные нормы захватывали нашу жизнь на протяжении последних десятилетий — за цикленность на более высокой зарплате, росте доходов и потребления, — то поймем, что возврат к некоторым прежним социальным нормам может быть не такой уж плохой идеей. По сути, это может вернуть в нашу жизнь часть старой доброй учтивости.

# Глава 5

## Влияние возбуждения

*Почему «горячее» оказывается  
более «горячим», чем мы считаем*

Спросите студентов мужского пола в возрасте около двадцати лет о том, занимались ли они когда-нибудь незащищенным сексом, и вы услышите в ответ целую лекцию о риске заболеваний, передающихся половым путем, и нежелательной беременности. Спросите их в любых неудобных для разговора обстоятельствах — например, когда они делают домашнее задание или слушают лекцию, — нравится ли им, когда их шлепают во время секса, или как они относятся к сексу втроем. Они вздрогнут. «Ни в коем случае», — ответят они. Затем, прищурившись, посмотрят на вас в упор и подумают: «Что за придурок! Задаст такие вопросы с места в карьер».

В 2001 году (когда я работал в Беркли) мы с моим многолетним соратником и другом, великим преподавателем Джорджем Ловенстайном попросили нескольких толковых студентов помочь нам разобраться в одном вопросе. Мы хотели выяснить, в какой степени рациональные и интеллектуально развитые люди могут предсказать изменение своего поведения, связанное с эмоционально

насыщенным, страстным состоянием. Чтобы сделать исследование более достоверным, мы должны были оценить ответы респондентов в тот момент, когда они находились во власти подобного эмоционального состояния. Участники могли чувствовать гнев или голод, страх или беспокойство. Однако мы решили использовать для этого приятные эмоции.

Мы захотели изучить механизм принятия решений в условиях сексуального возбуждения — потому что понимание влияния подобного поведения способно помочь обществу разобраться с такими важными проблемами, как подростковая беременность и распространение ВИЧ. Сексуальная мотивация присутствует практически в каждом нашем действии, однако мы крайне мало понимаем, каким образом она влияет на процессы принятия нами решений.

Так как мы хотели понять, смогут ли участники заранее предсказать свою реакцию в определенном эмоциональном состоянии, это состояние уже должно было быть им хорошо известно. Это позволило нам принять простое решение. Если и есть что-то предсказуемое, связанное с двадцатилетними мужчинами-студентами колледжа и знакомое им, так это регулярность, с которой они испытывают сексуальное возбуждение.

Рой, приветливый и усердный студент-биолог, обучающийся в Беркли, работает не покладая рук — но не над своим дипломом. Полулежа в узкой кровати в темной комнате общежития, он быстро мастурбирует при помощи правой руки. Левой рукой он стучит по кнопкам клавиатуры ноутбука, лихорадочно просматривая на мониторе одну за другой фотографии обнаженных женщин в эротических позах. Его сердце бьется все сильнее.

По мере нарастания возбуждения Рой двигает вверх рычажок «измерителя возбуждения» на экране компьютера.

Как только он достигает ярко-красной «верхней» зоны, на экране появляется вопрос: «Мог бы секс с ненавистным вам человеком доставить вам удовольствие?»

Движением левой руки Рой выбирает на экране ответ (из вариантов «нет» и «да») и нажимает клавишу ввода. На экране возникает следующий вопрос: «Могли бы вы подсыпать женщине наркотик для того, чтобы увеличить шансы на занятие с ней сексом?»

Рой вновь выбирает подходящий вариант ответа, после чего возникает новый вопрос: «Всегда ли вы пользуетесь презервативами?»

Университет в Беркли является дихотомическим, то есть он разделен надвое. Именно здесь происходили известные студенческие волнения 1960-х годов, а местные жители до сих пор называют район, расположенный слева от центра города, «народной республикой Беркли». Однако среди жителей большого кампуса университета велика доля зажиточных конформистов. Опрос студентов-новичков, проведенный в 2004 году, показал, что лишь 51,2 процента респондентов могут назвать себя либералами. Более трети (36 процентов) посчитали свои взгляды умеренными, а 12 процентов заявили о своем консерватизме. К моему удивлению, когда я приехал в Беркли, то обнаружил, что студенты в целом не были готовы рисковать. Они не казались дикими или воинственными.

Объявления, которые мы развесили вокруг Sproul Plaza, главного здания университета, гласили: «Требуются участники для исследования. Мужчины, гетеросексуальные, старше 18 лет. Исследование посвящено вопросам возбуждения и принятия решений». В объявлении также говорилось о том, что время эксперимента составит около одного часа, что каждый человек получит за участие в нем 10 долларов и что в экспериментах будут использованы материалы, способствующие сексуальному возбуждению. Лица, заинтересовавшиеся исследованием, могли связаться с нашим ассистентом Майком при помощи электронной почты.

Для этого исследования мы решили использовать только мужчин — с точки зрения секса мужчины устроены гораздо проще

женщин (мы пришли к этому выводу после многочисленных дискуссий между собой и с участием наших ассистентов, среди которых были как мужчины, так и женщины). Для достижения успеха нам нужна была только затемненная комната и экземпляр журнала Playboy.

Немаловажная проблема состояла в том, чтобы получить одобрение на этот эксперимент у руководства Sloan School of Management (которая и пригласила меня в Беркли). Это само по себе было испытанием. Прежде чем разрешить проведение исследования, ректор Дин Шмалензи созвал комитет, состоявший в основном из женщин, чтобы обсудить наш проект. У комитета были определенные сомнения. Что, если в результате эксперимента кто-либо из участников вспомнит свои подавленные воспоминания о сексуальных унижениях, которым он подвергался в детстве? А что случится, если участник поймет, что он сексуальный маньяк? Эти вопросы показались мне необоснованными, так как у любого студента колледжа, имеющего компьютер с доступом к Интернету, есть возможность просмотреть порнографию на любой вкус.

И хотя бизнес-школа зашла в тупик и не смогла принять окончательного решения относительно эксперимента, мне повезло. В то время я занимал должность в Media Lab MIT, руководитель которой Уолтер Бендер охотно одобрил проект. Я был готов двинуться вперед. Однако опыт общения с Sloan School показал, что даже через полвека после открытий Кинси\* и несмотря на свою очевидную важность, секс продолжает оставаться своего рода табу для исследований — как минимум в некоторых учебных заведениях.

Так или иначе, мы развесили свои объявления; и поскольку мы угадали, как именно можно привлечь студентов, вскоре у нас сформировался большой список участников, в числе которых был и уже знакомый нам Рой.

---

\* Альфред Кинси — американский биолог, основатель института по изучению секса и воспроизводства. Считается одним из отцов сексологии. *Прим. перев.*

Биография Роя была типичной для всех 25 участников нашего исследования. Он родился и вырос в Сан-Франциско. Рой представлял собой тот тип умного и доброго ребенка, о котором мечтает каждая потенциальная теща. Рой играл этюды Шопена на фортепиано и любил танцевать под музыку техно. В школе он учился на одни пятерки и был капитаном волейбольной команды. Он симпатизировал либертарианцам\*, однако чаще всего голосовал за республиканцев. Он был дружелюбным и милым и встречался всего с одной девушкой, с которой сохранял романтические отношения в течение года. Он собирался стать врачом, а его кулинарными слабостями были роллы «Калифорния» и салаты в Cafe Intermezzo.

Рой встретился с нашим помощником Майком в кофейне Strada — во дворике, в котором за чашкой кофе обсуждалось множество интеллектуальных тем, вплоть до очередной версии доказательства теоремы Ферма.

Они с Роем пожали друг другу руки и присели за столик.

— Рой, спасибо за то, что вы откликнулись на наше объявление, — сказал Майк и положил на стол несколько листов бумаги. — Для начала давайте с вами кое-что согласуем. — И Майк повторил то, что уже было сказано в объявлении: эксперимент был связан с изучением сексуального возбуждения и принятия решений. Участие было добровольным, вся полученная в ходе эксперимента информация являлась конфиденциальной, участники имели право связываться с комитетом по защите прав участников эксперимента и так далее.

Слушая каждое условие, Рой кивал. Сложно было найти участника, более согласного с нашими правилами.

— Вы также можете прекратить свое участие в эксперименте в любой момент, — сказал Майк в заключение. — Все понятно?

---

\* Либертарианство — правовая философия, в основе которой лежит запрет на «агрессивное насилие», то есть запрет на применение силы или угрозу применения силы к другому лицу или его имуществу вопреки воле этого лица. Запрет на агрессивное насилие является правовым, а не этическим.  
*Прим. ред.*

— Да, — ответил Рой и, схватив ручку, подписал соглашение. Майк пожал ему руку.

— Отлично! Вот что будет дальше... — сказал он, достал из своего рюкзака компьютер Apple iBook и включил его. Помимо стандартной клавиатуры к компьютеру была подключена клавиатура с 12 разноцветными кнопками.

— Это компьютер с дополнительным оборудованием. Используйте при ответе на наши вопросы только эту клавиатуру, — сказал Майк и показал на цветные кнопки. — Мы дадим вам специальный код, введя который в компьютер, вы сможете начать эксперимент. В ходе сессии вам будут заданы вопросы, на которые вы будете отвечать, делая отметку на шкале между «нет» и «да». Если вы считаете, что вам может понравиться действие, предлагаемое в вопросе, нажмите «да», в противном случае — «нет». Помните, что мы просим вас предсказать, как вы будете вести себя в состоянии возбуждения и что вам может понравиться в этом состоянии.

Рой снова кивнул.

— Мы просим вас устроиться в кровати, поставить компьютер на стул так, чтобы вы его видели и могли до него дотянуться, — продолжал Майк. — Поставьте клавиатуру рядом с собой так, чтобы вы могли ею пользоваться без проблем, и убедитесь в том, что вы один.

Глаза Роя блеснули.

— Когда вы закончите эксперимент, напишите мне электронное письмо, и мы встретимся снова. После этого вы получите свои десять долларов, — закончил Майк.

Майк не сказал Рою, какие именно вопросы будут ему задаваться. Сессия началась с того, что Рою было предложено представить себя в состоянии сексуального возбуждения и ответить на вопросы так, как если бы он находится во власти этого возбуждения. Первая группа вопросов была связана с сексуальными предпочтениями. Задавались вопросы следующего типа. Находите ли вы женскую обувь эротичной? Можете ли вы представить себе, что испытываете сексуальное влечение к женщине 50 лет? Способны

ли вы испытывать удовольствие от секса с крайне тучным человеком? Может ли доставить вам удовольствие секс с человеком, которого вы ненавидите? Нравится ли вам заниматься сексом втроем или связывать своего сексуального партнера? Может ли простой поцелуй быть пугающим?

Вторая группа вопросов была связана с возможностью участия в аморальных действиях — например, в изнасиловании партнера на первом свидании. Готовы ли вы сказать женщине, что любите ее, для того, чтобы повысить свои шансы на секс с ней? Считаете ли вы допустимым напоить женщину, чтобы с большей вероятностью заняться с ней сексом? Готовы ли вы продолжать свои попытки заняться сексом после того, как вам говорят «нет»?

Третья группа вопросов была связана с возможностью совершения действий, связанных с опасным сексом. Снижает ли презерватив степень удовольствия от секса? Используете ли вы презерватив, если не знаете сексуальной истории своего нового партнера? Будете ли вы настаивать на использовании презерватива, даже предполагая, что ваша потенциальная партнерша (пока вы отвлекаетесь на поиски презерватива) может передумать и отказать вам в сексе?\*

Через несколько дней Рой, ответивший на вопросы в своем рассудительном и рациональном состоянии, вновь встретился с Майком.

— Некоторые вопросы были весьма интересными, — заметил Рой.

— Да, я знаю, — гордо ответил Майк, — Кинси по сравнению с нами — дитя. Кстати, мы проводим еще одну экспериментальную сессию. Вы хотели бы принять в ней участие?

Рой усмехнулся, пожал плечами и кивнул. Майк протянул ему несколько страниц:

— Тогда я попрошу вас подписать ту же форму согласия, но задание для вас будет несколько иным. Следующая сессия будет

---

\* Полный список вопросов, задававшихся в рамках нашего исследования, приведен в приложении к этой главе.



отчасти похожа на предыдущую, однако мы хотели бы, чтобы вы привели себя в возбужденное состояние. Для этого мы попросим вас смотреть на возбуждающие картинки и заниматься при этом мастурбацией. Мы хотим, чтобы, достигнув возбужденного состояния, вы не дошли до эякуляции. Но даже если это случится, компьютер надежно защищен.

Майк вытащил из рюкзака другой Apple iBook. На этот раз клавиатура и экран были покрыты тонким слоем пищевой пленки.

Рой сделал гримасу.

— Я и не знал, кто компьютеры могут забеременеть.

— Без вариантов, — засмеялся Майк. — Он надежно предохранен. Но мы бы хотели, чтобы он остался чистым.

Майк объяснил, что Рону требуется просмотреть ряд эротических изображений (способных повысить степень его сексуального возбуждения) на экране компьютера, а затем ответить на те же вопросы, что и раньше.

В течение трех следующих месяцев в нашем эксперименте принимали участие несколько классных парней из Беркли. В ходе сессий, когда участники находились в холодном, бесстрастном состоянии, они должны были предвидеть, какими будут их сексуальные и моральные решения в тот момент, когда они достигнут возбуждения. В течение сессий, когда участники действительно находились в возбужденном состоянии, они должны были точно так же предугадать свои решения. Но так как они были на самом деле охвачены страстью, они могли точнее осознать свои предпочтения. Когда исследование завершилось, мы подвели итоги. Они оказались достаточно последовательными и ясными — совершенно ясными и пугающе ясными.

Практически в каждом случае, в зависимости от того, находились ли они в возбужденном или спокойном состоянии, наши прекрасные молодые участники отвечали на вопросы по-разному. В случае вопросов о сексуальных предпочтениях, на которые Рой и другие участники отвечали, находясь в возбужденном состоянии,

степень их желания принять участие в необычных сексуальных действиях оказалась в два раза выше (точнее, на 72 процента выше), чем высказанная в спокойном состоянии. К примеру, идея секса с животными оказалась для участников в возбужденном состоянии вдвое более привлекательной, чем в спокойном состоянии. При ответе на вопросы, связанные с аморальными действиями, участники в возбужденном состоянии были гораздо чаще (на 136 процентов) готовы к таким действиям. И точно так же при ответе на вопросы, связанные с использованием презервативов, участники в возбужденном состоянии были готовы отказаться от презервативов на 25 процентов чаще, чем в спокойном состоянии, несмотря на все предупреждения о важности презервативов, которые год за годом обрушивались на них со всех сторон. Ни в одном из случаев они не смогли предсказать, каким образом отразится их возбуждение на сексуальных предпочтениях, моральности действий или отношении к безопасному сексу.

Результаты показали, что Рой и другие участники, находясь в холодном, рациональном состоянии, контролируемом суперэго\*, относились к женщинам с уважением; респондентов не привлекали различные сексуальные отклонения, о которых мы их спрашивали; они стояли на высоких моральных позициях; кроме всего прочего, они предполагали, что всегда будут пользоваться презервативами. Они считали, что полностью осознают себя, свои предпочтения и действия, на которые способны. Однако, как оказалось впоследствии, они совершенно недооценили собственные реакции.

Каким бы образом мы ни группировали данные, в любом случае становилось ясно, что расхождения между делавшимися в разных состояниях прогнозами участников были достаточно высокими. Практически все участники исследования показали, что в обычном состоянии они не могут четко предсказать, как поведут себя, находясь в возбужденном состоянии. Профилактика, защита, консерватизм и мораль полностью исчезли из поля зрения

---

\* В психоанализе так обычно называют моральные установки человека. *Прим. ред.*

их радаров. Они были попросту неспособны оценить, насколько страсть может их изменить\*.

Представьте себе, что вы просыпаетесь утром, смотрите в зеркало и обнаруживаете, что вашим телом завладел кто-то другой — человек, но совершенно вам незнакомый. Вы выглядите хуже, чем обычно. Ваши волосы длиннее, ваши губы тоньше, а зубы — острее. На кончиках ваших пальцев выросли когти, а лицо стало совершенно плоским. Из зеркала на вас смотрят два холодных глаза, похожих на глаза рептилии. Вы испытываете непреодолимое желание что-то разрушить или совершить насилие над другим человеком. Вы — уже не вы. Вы превратились в чудовище.

Однажды осенним утром 1885 года с подобным кошмарным видением столкнулся Роберт Льюис Стивенсон. Видение было настолько ужасным, что он закричал во сне. Разбуженный испуганной женой, он немедленно сел за работу над тем, что впоследствии назвал «Страшной историей доктора Джекила и мистера Хайда». В ней Стивенсон написал о том, что «человек на самом деле не един, а двоичен». Книга моментально получила признание, что было неудивительно. Рассказанная в ней история пленила воображение людей Викторианской эпохи, очарованных дихотомией между приличиями, выраженными в лице вежливого ученого доктора Джекила, и неконтролируемой страстью, воплощенной в убийце Хайде. Доктору Джекилу казалось, что он понимает, каким образом нужно себя контролировать. Но когда верх в нем брал мистер Хайд, ситуация полностью выходила из-под контроля.

Эта история была пугающей и захватывающей, но не новой. Задолго до появления «Царя Эдипа» Софокла или шекспировского

---

\*Эти результаты имеют непосредственное отношение к сексуальному возбуждению и его влиянию на нас; однако можно предположить, что другие эмоциональные состояния (гнев, голод, волнение, ревность и другие) работают точно таким же образом, превращая нас в других людей, с которыми мы сами не знакомы.

«Макбета» внутренняя война между хорошим и плохим служила основой множества мифов, верований и литературных произведений. Пользуясь терминологией Фрейда, можно сказать, что в каждом из нас присутствует темная сторона («оно», или «ид»\*), способная грубо перехватить контроль у нашего суперэго. Именно в таких случаях наш приятный и дружелюбный сосед, разъяренный дорожным происшествием, способен разбить машину о стену. Или подросток берет ружье и расстреливает своих друзей, а священник насиловал мальчика. Все эти в целом хорошие люди предполагают, что понимают самих себя. Однако в порыве страсти у них как будто щелкает внутри какой-то переключатель, и все моментально меняется.

Наш эксперимент в Беркли не только позволил еще раз продемонстрировать, что все мы напоминаем Джекила и Хайда, но и привел нас к новой мысли: каждый из нас, независимо от того, насколько «хорошим» является, недооценивает влияние страсти на свое поведение. В каждом из случаев участники нашего эксперимента ошибались. Даже самые рациональные и прекрасные люди, находясь под влиянием страсти, перестают напоминать тех людей, которыми были совсем недавно.

Более того, люди не просто ошибаются относительно самих себя — они ошибаются по-крупному. В обычной жизни, согласно результатам исследования, Рой является толковым, достойным, надежным, добрым и уравновешенным человеком. Его фронтальные зоны мозга функционируют правильным образом, и он полностью контролирует свое поведение. Однако когда он находится в состоянии сексуального возбуждения и его мозг рептилии берет верх, он перестает узнавать самого себя. Рой думает, что точно знает, как он будет вести себя в состоянии возбуждения, но его понимание достаточно ограничено. Он не понимает, что когда его сексуальная мотивация берет верх, он попросту отбрасывает всю осторожность. В своем стремлении удовлетворить сексуальные

---

\* Совокупность инстинктивных влечений. Ид подчиняется принципу удовольствия, считая его главной целью в жизни человека. *Прим. перев.*

потребности он рискует заразиться венерической болезнью или послужить причиной нежелательной беременности. Когда он переполняется страстью, его эмоции размывают границу между правильным и неправильным. По сути, он даже не догадывается о том, насколько он непоследователен. Находясь в одном состоянии и пытаясь предсказать свое поведение в другом, он делает это неправильно.

Кроме того, исследование показало, что наша неспособность понять самих себя в различных эмоциональных состояниях не способна измениться к лучшему с опытом; мы приходим к неверным выводам, даже если проводим в возбужденном состоянии столько же времени, сколько и студенты из Беркли. Сексуальное возбуждение нам хорошо знакомо. Оно является глубоко личным переживанием и обычным явлением, присущим каждому человеку. Но даже учитывая это, мы систематически недопонимаем, насколько возбуждение подавляет наше суперэго и в какой степени эмоции могут взять верх над нашим поведением.

Что же происходит, когда наша иррациональная сущность оживает в эмоциональном пространстве, которое кажется нам знакомым, но о котором мы на самом деле ничего не знаем? Если мы не можем понять самих себя, то возможно ли в принципе понять, каким образом мы сами (или другие люди) будем вести себя, «потеряв голову» — когда мы разгневаны, голодны, испуганы или находимся в состоянии сексуального возбуждения? Можно ли с этим что-то сделать?

Ответы на такие вопросы важны для нас, так как показывают, в каких ситуациях над нами может взять верх наш внутренний мистер Хайд. Когда начальник подвергает нас публичной критике, мы можем попытаться ответить ему яростным письмом, отправленным по электронной почте. Но не полезнее ли будет отложить написанное письмо в папку «черновики» на несколько дней? Когда мы вылезает из спортивной машины после тест-драйва на максимальной скорости, то не лучше ли для нас будет

взять тайм-аут и обсудить с женой прежний план по покупке минивэна вместо того, чтобы сразу же подписывать договор о покупке?

Вот лишь несколько примеров того, каким образом мы можем защититься от самих себя.

## Безопасный секс

Многие родители и подростки, находясь в рациональном состоянии «доктора Джекила», склонны верить, что одного лишь обещания о воздержании — известного под лозунгом «Просто скажи “нет”» — будет достаточно для того, чтобы обезопасить себя от венерических заболеваний и нежелательной беременности. Предполагая, что это заклинание будет действовать даже в те моменты, когда эмоции достигают точки кипения, защитники подхода «Просто скажи “нет”» не считают нужным рекомендовать подросткам носить с собой презерватив. Однако, как показывает наше исследование, когда кипят страсти, каждый из нас рискует отказаться от мыслей о том, чтобы «сказать “нет”», и выпалить «да!», когда сердце собирается выскочить из груди. Если в этот момент у нас не будет презерватива, мы все равно скажем «да», независимо от того, насколько опасным может быть наше решение.

Что же это значит? Во-первых, необходимо обеспечить повсеместную доступность презервативов. Мы не должны принимать решение о том, носить с собой презервативы или нет; они просто всегда должны быть при нас. Во-вторых, до тех пор, пока мы не поймем, как будем вести себя в эмоционально насыщенной ситуации, мы не сможем заметить собственной трансформации. Для подростков это становится еще большей проблемой, следовательно, сексуальное образование должно меньше фокусироваться на физиологии и биологии репродуктивных систем, а больше — на стратегиях, позволяющих справляться с эмоциями, сопровождающими сексуальное возбуждение. В-третьих, мы должны признать, что одного лишь наличия презервативов и приблизительного

понимания эмоционального заряда сексуального возбуждения будет недостаточно.

Существует множество ситуаций, в которых подростки не смогут справиться со своими эмоциями. Лучшей стратегией для тех, кто хочет помочь своим детям гарантированно избежать секса, будет обучение подростков тому, как уйти подальше от костра страстей в момент, когда тот готов разгореться. Воспользоваться этим советом на практике не так-то легко, однако результаты нашего исследования показывают, что бороться с искушением гораздо проще, пока оно не взяло над нами верх. Иными словами, предотвратить его проще, чем преодолеть.

Разумеется, отчасти это напоминает призыв кампании «Просто скажи “нет”» уходить в случаях сексуального искушения. Однако разница заключается в том, что кампания «Просто скажи “нет”» предполагает, что мы можем в любой момент отключить нашу страсть. Наше исследование показывает, что это предположение неверно.

Если отбросить споры о плюсах и минусах секса для подростков, становится ясным следующее. Если мы хотим уберечь подростков от секса, венерических заболеваний и нежелательной беременности, мы должны использовать одну из двух стратегий. Мы можем научить их говорить «нет» *до того*, как искушение возьмет над ними верх и ситуация станет неуправляемой; или мы можем подготовить их к последствиям сказанного ими в минуту страсти «да» (к примеру, приучим их носить с собой презервативы). Одно ясно наверняка: если мы не учим молодежь правильно относиться к сексу в то время, когда они не до конца понимают происходящее, мы дурачим не только их; мы дурачим и самих себя. Чему бы мы их ни учили, мы должны помочь им понять, что их реакции в спокойном состоянии отличаются от реакций, возникающих вследствие активного действия гормонов (разумеется, это справедливо для всех случаев изменения нашего поведения).

## Безопасное вождение

Точно так же мы обязаны учить подростков (и всех остальных) не садиться за руль во взвинченном состоянии. Но ситуации, когда подростки попадают в аварии на своих или родительских машинах, связаны не только с отсутствием опыта или воздействием гормонов. Проблема также заключается в том, что машина может быть набита смеющимися друзьями, звучит оглушительно громкая музыка, а правая рука водителя лежит не на руле, а ищет упаковку с картофельными чипсами или коленку сидящей рядом подружки. Кто думает о риске в такой ситуации? Возможно, никто. Однако проведенное недавно исследование показало, что шансы попасть в аварию у сидящего за рулем подростка на 40 процентов выше, чем у взрослого водителя. Когда в машине появляется второй подросток, вероятность аварии повышается вдвое, а при появлении третьего — еще в два раза\*.

Чтобы правильно отреагировать на этот факт, нам необходимо вмешательство. Оно не должно быть основано на предпосылке, что подростки в возбужденном состоянии помнят о том, как хотели себя вести (или как им рекомендовали себя вести родители). Почему бы не встроить в машины специальные предохранительные устройства, способные повлиять на поведение подростков? Машины могут быть оснащены модифицированной системой OnStar\*\*, которую подростки и родители настраивают, находясь в рассудительном состоянии. Если скорость машины выше 60 километров в час, это должно привести к определенным последствиям. При превышении установленного лимита скорости или резких поворотах радиоприемник переключается с хип-хопа на Вторую симфонию Шуберта (это позволит хотя бы немного притормозить

\* Valerie Ulene. Car Keys? Not So Fast. Los Angeles Times (January 8, 2007).

\*\* Комплексное ИТ-решение на автомобилях производства General Motors, обеспечивающее широкий спектр информационных услуг, а также работающее в автоматическом режиме в случае ДТП. Основой системы является CDMA-модуль, GPS-приемник и еще несколько датчиков, собирающих данные о состоянии автомобиля. *Прим. ред.*



подростков). Либо, как вариант, в разгар зимы может включаться кондиционер с холодным воздухом, а летом — отопление салона. Если в машине есть телефон, он может начать автоматически набирать номер мамы водителя (если это увидят ваши друзья, сидящие с вами в машине, вы испытаете большую неловкость). Увидев эти заметные и немедленные последствия, сам водитель и его друзья поймут, что мистеру Хайду пришло время подвинуться и уступить место за рулем доктору Джекилу.

И в этом нет ничего невозможного. В современных машинах уже есть компьютеры, контролирующие впрыск топлива, управление климатом и аудиосистемами. Машины, оснащенные системой OnStar, могут быть подключены к беспроводной сети. С помощью сегодняшних технологий автомобиль сможет без особых проблем автоматически связаться с мамой водителя-подростка.

## Решения для жизни

Достаточно часто женщины, собирающиеся рожать в первый раз, говорят врачам о своем желании обойтись в ходе родов без какого-либо обезболивающего. Такое решение, принимаемое «на холодную голову», заслуживает всяческого одобрения, однако, принимая его, женщины не могут себе и представить, какой болью сопровождается процесс рождения. Приняв такое решение, они могут впоследствии сильно пожалеть о том, что отказались от эпидуральной анестезии.

Помня об этом, мы с Суми (моей обожаемой женой), готовясь к рождению нашего первого ребенка, Амита, захотели проверить степень нашего мужества перед тем, как принимать решение об использовании эпидуральной анестезии. Для этого Суми погрузила руки в ведро со льдом на две минуты. Мы последовали совету акушерки, убедившей нас в том, что боль от этого упражнения вполне сопоставима с болью при родах. В это время я помогал ей правильно дышать. Если бы Суми не смогла вынести боли, связанной с этим испытанием, то она приняла бы решение в пользу

обезболивающего при родах. После того как Суми в течение двух минут продержала руки в ведре со льдом, она четко поняла все преимущества эпидуральной анестезии. Когда же пришло время рожать, всю любовь, которую Суми прежде испытывала к своему мужу, она перенесла на анестезиолога, сделавшего ей укол в самый болезненный момент родов. Когда же наступило время следующих родов, мы приехали в больницу за две минуты до рождения Неты, так что Суми смогла наконец понять особенности родов без применения анальгетиков.

Находясь в одном эмоциональном состоянии, сложно оценивать другое. Это не всегда возможно; и Суми на собственном опыте поняла, насколько болезненным это может быть. Но чтобы сделать правильные выводы, нам необходимо каким-то образом испытать и понять то эмоциональное состояние, в котором мы будем находиться. Понимание того, как можно связать эти два состояния, крайне важно для принятия ряда важных решений в нашей жизни.

Маловероятно, что мы переедем в другой город, не спросив перед этим у живущих в нем друзей, нравится ли им там жить. Часто мы не идем в кинотеатр смотреть новый фильм, не прочитав одну-две рецензии. Не странно ли в таком случае, что мы уделяем так мало внимания изучению обеих сторон самих себя? Почему мы отдаем этот вопрос на откуп психологам тогда, когда наша неспособность понять его приводит к постоянно повторяющимся поражениям и неудачам в нашей жизни? Нам необходимо исследовать обе стороны своей сущности; мы должны осознавать свое спокойное и возбужденное состояние; мы должны увидеть, в каких случаях разрыв между спокойным и возбужденным состоянием приносит нам пользу, а в каких — приводит к проблемам.

Что показали наши эксперименты? По всей видимости, нам следует пересмотреть наши модели человеческого поведения. Может быть, человек не является полностью целостным существом. Возможно, мы на самом деле являемся совокупностью нескольких

личностей. И хотя наш внутренний доктор Джекил не может в полной степени осознать силу мистера Хайда, само знание того, что мы способны принять неправильные решения под влиянием эмоций, поможет нам управляться с Хайдом и его способами решения вопросов.

Каким образом мы можем заставить нашего внутреннего Хайда вести себя лучше? На этот вопрос отвечает глава 6.

# Глава 6

## Проблема промедления и самоконтроля

*Почему мы не можем заставить себя  
делать то, что хотим делать*

В американской жизни, атрибутами которой являются большие дома, большие автомобили и большие телевизоры с плазменным экраном, возникает новый большой феномен: самое значительное сокращение накоплений со времен Великой депрессии.

Всего 25 лет назад нормой считались накопления, составлявшие несколько десятков процентов от дохода. В 1994 году доля сбережений составляла около пяти процентов. А к 2006 году эта доля в бюджетах американцев упала ниже нуля — до минус одного процента. Американцы не только перестали делать накопления; они стали тратить больше, чем зарабатывать. У европейцев дела обстоят значительно лучше — в среднем они направляют на сбережения около 20 процентов доходов. Для Японии этот показатель составляет 25 процентов, для Китая — более 50. Так что же происходит с Америкой?

Я предполагаю, что американцы попали под влияние консюмеризма\*. Давайте заглянем в дома, в которых мы жили до тех пор, пока у нас не возникло потребности иметь так много вещей. Обратим внимание на размер шкафов. К примеру, наш дом в Кембридже, Массачусетс, был построен примерно в 1890 году. В нем вообще не было шкафов. Шкафы в домах, построенных в 1940-х годах, были настолько маленькими, что человек мог с трудом в них поместиться. Шкафы в домах 1970-х годов — чуть больше, в них можно было разместить кастрюлю для фондю, пару коробок и несколько коротких платьев. Однако нынешние шкафы совсем другие. Появилось специальное понятие «walk-in closet», означающее, что вы можете войти в шкаф и пройти внутри него. Неважно, насколько глубокими становятся шкафы — американцы найдут способ заполнить их до упора.

Вторая половина проблемы связана с недавно возникшим взрывом потребительского кредитования. У средней американской семьи в наши дни имеется шесть кредитных карт (в одном только 2005 году американцы получили по почте 6 миллиардов предложений об открытии кредитных карт). Выглядит пугающе, что долг средней американской семьи по кредитным картам составляет около 9000 долларов; семь из десяти домохозяек занимают с помощью кредитных карт средства на покрытие основных расходов, таких как покупка продуктов питания и одежды, а также коммунальные платежи.

Не было бы лучше, если бы американцы вновь стали, как в старые добрые дни, делать накопления, собирать немного наличных в банку из-под печенья и откладывать некоторые покупки до тех пор, пока не смогут их действительно себе позволить?

Почему мы не можем сократить часть наших расходов, хотя знаем, что нам стоило бы это делать? Почему мы не можем отказаться

---

\* Изначально — движение граждан за расширение прав потребителей и усиление их воздействия на производителей, в том числе с целью достижения надлежащего качества товаров. В настоящее время термин часто используется в качестве синонима понятий «перепотребление», «потребительство». *Прим. перев.*

себе в новых покупках? Почему мы не можем применить самоконтроль?

Как говорится, благими намерениями вымощена дорога в ад. И большинство из нас знает, о чем идет речь. Мы обещаем себе начать откладывать деньги на старость, а затем тратим накопления на очередной отпуск. Мы обещаем себе сесть на диету, но сдаемся перед натиском великолепного меню десертов в ресторане. Мы обещаем себе регулярно следить за уровнем холестерина, но раз за разом откладываем визит к врачу.

Сколько же мы теряем, поддаваясь импульсам, отвлекающим нас от исполнения долгосрочных целей? Сколько здоровья мы утрачиваем, отменяя визиты к врачу и не занимаясь спортом? Какого благосостояния мы лишаемся, забывая о своем стремлении к сбережениям и снижению текущих затрат? Почему мы так часто проигрываем в борьбе с промедлением?

В главе 5 мы уже обсудили, каким образом наши собственные эмоции захватывают нас в плен и заставляют видеть мир с непривычной позиции. Понятие «промедления» — *procrastination*, происходящего от латинского *pro*, означающего *на* или *для*; и *cras*, означающего *завтра*, — отлично описывает эту проблему. Обещая себе начать экономить деньги, мы находимся в холодном состоянии. Давая себе обязательство заняться спортом или следить за собственным весом, мы опять же делаем это в холодном состоянии. Однако затем нас накрывает поток лавы — наши горячие эмоции. В тот момент, когда мы даем себе слово начать экономить, мы видим новую машину, горный велосипед или пару ботинок, которые нам прямо-таки необходимо иметь. А когда мы планируем регулярно заниматься спортом, то находим ту или иную причину остаться дома и просидеть весь день перед телевизором. А что насчет диеты? Я, пожалуй, скушаю этот кусочек шоколадного торта, а на диету сяду буквально с завтрашнего дня. Так вот, друзья мои, отказ от наших долгосрочных целей в пользу немедленного вознаграждения и называется промедлением.

Будучи преподавателем университета, я очень хорошо знаком с проблемой промедления. В начале каждого семестра мои студенты героически обещают себе вовремя делать все задания и вообще активно заняться учебой. И в ходе каждого семестра я вижу, как они уступают различным искушениям — встречаются с друзьями или уезжают в горы покататься на лыжах, забыв о растущей куче несделанной работы. В конце концов дело заканчивается тем, что они пытаются поразить меня — но не пунктуальностью, а изобретательностью. Они придумывают множество историй, оправданий и семейных трагедий, объясняющих их медлительность (мне очень интересно, почему все трагические события в семьях происходят в течение двух последних недель семестра?).

После того как я проработал несколько лет в MIT, мы с коллегой Клаусом Вертенброхом (преподавателем бизнес-школы INSEAD, имеющей подразделения во Франции и в Сингапуре) решили провести ряд исследований, которые могли бы выявить причины и, возможно, подсказать решения этой проблемы, столь свойственной человеческим существам. В этот раз в роли подопытных кроликов должны были выступить великолепные студенты, которым я преподавал основы поведения покупателей.

В первый же учебный день, когда студенты расселись в аудитории, полные энтузиазма (и, само собой, исполненные желания как можно лучше выполнить все задания), я начал с рассказа о кратком содержании курса. Я проинформировал их о том, что в ходе 12-недельного семестра им придется сделать три письменные работы. От оценки за них будет во многом зависеть оценка, которую они получают за весь курс.

«А когда нам нужно их написать?» — спросил один из студентов, сидевший в задних рядах аудитории. Я улыбнулся и ответил: «Вы можете сдать мне свои работы в любое время до конца семестра. Это решать вам самим». Студенты уставились на меня в недоумении.

«Предлагаю вам следующее, — объяснил я. — К концу этой недели вы должны сообщить мне, когда каждый из вас сдаст свои

работы. Установив для себя эти сроки, вы не можете их изменить». Я также сообщил им, что если работы будут сданы позднее срока, итоговая оценка будет уменьшена на один процент за каждый день просрочки. Студенты имели право сдать свои работы раньше оговоренного срока (это не наказывалось), однако я не собирался читать их до конца семестра, соответственно, это никак не влияло на итоговую оценку.

Иными словами, мяч был на их стороне. Мне было крайне интересно: хватит ли моим студентам самоконтроля для того, чтобы сыграть в эту игру?

«Профессор Ариели, — произнес с милым индийским акцентом Гаурав, один из самых толковых студентов на курсе. — Не кажется ли вам, что с учетом данных вами инструкций для нас имело бы смысл выбрать для сдачи работ самую позднюю дату?»

«Вы можете это сделать, — ответил я. — Если считаете, что это имеет смысл, делайте так».

А что бы в этих условиях сделали вы сами?

Я обещаю сдать первую работу на неделе \_\_\_\_\_

Я обещаю сдать вторую работу на неделе \_\_\_\_\_

Я обещаю сдать третью работу на неделе \_\_\_\_\_

Какие же сроки выбрали для себя студенты? Разумеется, стопроцентно рациональный студент последовал бы совету Гаурава и решил бы сдать все работы в последний день учебы — в конце концов, если работы можно сдать и до срока, так почему бы не создать себе дополнительный резерв времени? Если бы студенты были достаточно рациональными, то поняли бы, что отодвигание срока на последние дни семестра может стать для них лучшим решением. Но что происходит, если студенты не столь рациональны? Если они поддадутся искушению и промедлят? А если при этом они понимают свою слабость? Если студенты не являются рациональными и знают это, то они могли бы использовать сроки сдачи работ, чтобы дисциплинировать себя к лучшему поведению.



Они могли бы назначить себе более ранние сроки и, следовательно, вынудить себя раньше приступить к работе.

Что же сделали мои студенты? Они использовали предложенную мной возможность и распределили работу над заданиями по всему семестру. Это было хорошим решением: студенты осознавали имевшуюся у них проблему с промедлением и то, что появляющиеся у них возможности могут помочь им создать достаточный уровень самоконтроля, — однако основной вопрос для нас заключался в том, способен ли этот инструмент, предложенный студентам, улучшить их результаты по итогам семестра. Чтобы это выяснить, нам пришлось провести этот эксперимент с различными вариациями в нескольких группах студентов, а затем сопоставить между собой качество работы, сделанной студентами из каждой группы.

Оставив Гаурава и его соучеников размышлять над сроками сдачи работ, я направился в два других моих класса — и для них были припасены другие условия. Студенты второй группы вообще не имели никаких ограничений по срокам сдачи работ в ходе семестра. Все, что им нужно было сделать — сдать мне работы не позднее последнего дня учебы. Разумеется, они могли сдать свои работы и раньше, но это не давало им никаких преимуществ. Мне казалось, что они должны быть счастливы: я дал им полную свободу действий. Кроме того, у них не было шансов пострадать из-за неисполнения промежуточного срока сдачи работы.

Третья группа услышала от меня почти диктаторский приказ: они должны были сдать свои работы строго по окончании четвертой, восьмой и двенадцатой недели. Директива не подлежала обсуждению, и у студентов не было возможности сделать шаг влево или вправо.

Какая из трех групп достигла самых высоких результатов? Гаурав со своими товарищами, обладавшие относительной гибкостью? Вторая группа, имевшая единый срок сдачи работ в конце семестра и, следовательно, обладавшая наибольшим уровнем гибкости?

Или группа, сроки сдачи работ для которой были продиктованы мной, что лишало их какой-либо гибкости? Какая из групп показала худшие результаты?

Когда семестр завершился, Хосе Сильва, ассистент по работе со студентами (сам являющийся экспертом в области промедлений и преподающий в настоящее время в Калифорнийском университете в Беркли), раздал студентам проверенные нами работы. Наконец мы могли приступить к сравнению результатов и их сопоставлению с установленными для групп сроками. Мы обнаружили, что студенты, для которых были установлены жесткие сроки, получили наилучшие оценки; класс, которому я не установил никаких сроков (кроме финального), продемонстрировал самые низкие результаты; а группа Гаурава, участники которой сами определяли сроки окончания работ (но на которых налагались санкции за несвоевременную их сдачу), показала средние результаты как с точки зрения оценок за отдельные работы, так и по отношению к окончательным оценкам за семестр.

О чем свидетельствуют эти результаты? Во-первых, о том, что студентам свойственно поддаваться искушению промедления (удивительно, правда?); а во-вторых, что четкие ограничения степени свободы (равномерно распределенные задания с определенными извне сроками) являются лучшим средством против промедления. Однако самым значимым открытием для нас стало то, что возможность самостоятельно определять сроки исполнения работ и брать на себя обязательства позволила студентам показать более хорошие результаты.

Наше исследование показало, что студенты в целом осознают наличие проблемы, связанной с промедлением. Если они начинают предпринимать действия, направленные на борьбу с ним, то могут достичь определенного успеха в улучшении своих оценок. Но почему же оценки у группы, самостоятельно определявшей сроки сдачи работ, оказались ниже, чем у группы, для которой сроки сдачи работ были спущены сверху в диктаторской манере? Я думаю, что объяснить это можно так: люди осознают свою

склонность к промедлению в разной степени. Даже те, кто понимает эту тенденцию, могут не видеть проблему во всей ее глубине. Да, люди вполне могут устанавливать для себя сроки, однако эти сроки не всегда будут оптимальными с точки зрения достижения наилучших результатов.

Когда я внимательно изучил сроки сдачи работ, установленные студентами из группы Гаурава, это стало очевидным. И хотя подавляющее большинство студентов из этой группы распределило сроки по времени (и получило оценки ничуть не ниже, чем студенты из группы, которой сроки были навязаны мной), некоторые студенты распределили время работы неравномерно, а некоторые не сделали этого вообще. Именно те студенты, которые не распределили свое время, получили самые низкие оценки, что и привело к снижению средней оценки по группе. Отсутствие заранее распределенного времени — то есть установленных сроков, которые заставили бы студентов раньше приняться за работу, — привело к тому, что сданные работы были недостаточно продуманы и плохо написаны (не говоря о том, что часть студентов сдала работы не вовремя, из-за чего их балл снизился).

Интересно отметить, что эти результаты позволяют понять следующее. Несмотря на то что проблема, связанная с промедлением, существует практически у всех студентов, те из них, кто способен осознать и признать эту слабость, находятся в лучшем положении. Они имеют все шансы эффективно воспользоваться имеющимся у них инструментом для самостоятельного установления сроков окончания работы. А устанавливая сроки, они помогают себе преодолеть проблему.

Вот к каким результатам привел наш эксперимент со студентами. Каким же образом этот эксперимент связан с нашей повседневной жизнью? Думаю, что связь здесь прямая. Человеку свойственно ставить перед собой цели, связанные с сопротивлением искушению и подспудным применением самоконтроля. Многие наши неудачи происходят как раз из-за характерной для

нас неспособности достичь этих целей. Глядя вокруг, я замечаю множество людей, изо всех сил стремящихся делать правильные вещи. Это и люди с излишним весом, пытающиеся не обращать внимания на привлекательные десерты, и семьи, старающиеся тратить меньше денег, и многие другие.

Борьба за контроль происходит повсюду. Мы замечаем ее следы в книгах и журналах. Телевизионные шоу и радиопередачи наполнены идеями о самосовершенствовании и помощи в нем. И все равно, несмотря на эту массу печатной и электронной информации, мы снова сталкиваемся с той же проблемой, что и наши студенты, — раз за разом мы не можем достичь своих долгосрочных целей. Почему? Потому что, не имея заранее сформулированных обязательств, мы поддаемся искушению.

Какова же альтернатива? Наиболее очевидный вывод из описанных мной выше экспериментов состоит в том, что большинство из нас способно к концентрации, когда некий авторитарный «голос сверху» начинает отдавать нам приказы. Не стоит забывать, что студенты, которым я сам назначил сроки исполнения работы — то есть к которым я обратился с «родительской» позиции, — показали наилучшие результаты. Но также очевидно, что, несмотря на высокую эффективность, приказы не всегда нравятся людям или являются уместными. В чем же может заключаться компромисс? Мне представляется, что лучше всего давать людям возможность самостоятельного определения своих действий и обязательств до начала работы. Подобный подход может оказаться не столь результативным, как диктаторский, однако он может подтолкнуть нас в правильном направлении (возможно, этот подход окажется еще более эффективным, когда мы научим людей действовать в таких обстоятельствах и дадим им возможность набраться собственного опыта в планировании сроков).

Каков же итог? Нам свойственны проблемы с самоконтролем, связанные с немедленным и отложенным вознаграждением. Вряд ли с этим кто-то будет спорить. Однако у каждой из этих проблем есть и потенциальное решение, связанное с механизмом

самоконтроля. Если мы не можем самостоятельно отложить деньги на депозит, мы можем попросить работодателя переводить часть нашей зарплаты на другой счет; если же нам не хватает воли для того, чтобы начать заниматься спортом, мы можем делать это в компании друзей. Этим инструментам стоит довериться, ведь именно они помогают нам стать теми, кем мы хотим быть.

Какие еще проблемы, связанные с промедлением, могут быть решены с помощью подобных механизмов? Давайте подумаем о здравоохранении и задолженности по потребительским кредитам.

## Здравоохранение

Каждый знает, что профилактика является более эффективной и выгодной — как для людей, так и для общества в целом, — чем лечение уже имеющейся болезни. Предотвращение заболевания предполагает проведение регулярных обследований, позволяющих выявить симптомы возможной болезни на ранних этапах. Однако проведение колоноскопии или маммографии является по-настоящему суровым испытанием. Даже проверка уровня холестерина, предполагающая взятие крови для анализа, является достаточно неприятной процедурой. Таким образом, несмотря на то, что наше долголетие и здоровье зависят от проведения медицинских исследований, в краткосрочной перспективе мы склонны откладывать, откладывать и откладывать наше участие в исследованиях.

Но можете ли вы представить, что случилось бы, если бы мы начали проходить медицинские обследования вовремя? Подумайте о том, сколько серьезных проблем со здоровьем мы могли бы решить в случае своевременного диагностирования. Подумайте, какую экономию можно было бы получить на расходах, связанных со здравоохранением, и сколько несчастных людей мы могли бы спасти. Так как же нам решить проблему? Мы могли бы исполь-

зовать диктаторский подход, при котором государство (в отчасти оруэлловском стиле) приказывало бы нам, когда нам нужно пройти очередное медицинское обследование. Этот подход отлично сработал с моими студентами, которым были спущены сверху сроки окончания работы, вследствие чего они показали хорошие результаты. Общество в целом, вне всякого сомнения, стало бы более здоровым, если бы полиция по делам здравоохранения хватала людей, склонных к промедлению, и тащила в ведомство по контролю уровня холестерина\* для проведения анализов крови.

Это кажется чрезмерной мерой, однако подумайте о множестве других случаев, в которых государство навязывает свою волю для нашего же собственного блага. Нам могут выписать штраф за переход проезжей части в неположенном месте или за непристегнутый ремень безопасности в автомобиле. Лет двадцать назад никто не мог и подумать о том, что в общественных зданиях, барах и ресторанах по всей Америке будет запрещено курение, но сегодня это стало реальностью, причем за нарушение этого правила вам грозит немалый штраф. В наши дни силу набирает движение против гидрогенизированных жиров. Стоит ли запрещать людям жадно поглощать картофель фри, потребление которого может привести к закупорке сосудов?

Иногда мы поддерживаем законопроекты, ограничивающие наше саморазрушительное поведение, но в других случаях мы столь же рьяно начинаем защищать собственную личную свободу. В любом случае, каждый раз дело заканчивается компромиссом.

Однако если публика не примет предложения об обязательных медицинских осмотрах, что можно сказать о промежуточном варианте? Вспомните группу, в которой учились Гаурав и его товарищи. Я позволил участникам группы самим установить себе сроки окончания работы, однако за нарушение этих сроков полагалось наказание. Возможно, этот вариант мог бы быть идеальным

---

\* Аллюзия на придуманные Дж. Оруэллом бюрократические ведомства — министерство правды, министерство мира, министерство изобилия и министерство любви. *Прим. перев.*

компромиссом между авторитаризмом и тем, что мы так часто наблюдаем в профилактической медицине сегодняшних дней — полной свободой потерпеть поражение.

Предположим, что ваш доктор рекомендует вам проверить уровень холестерина. Это означает, что вы должны отказаться от ужина накануне анализа крови, на следующее утро поехать в больницу без завтрака, затем просидеть достаточно длительное время в переполненном коридоре перед лабораторией, после чего отдать себя в руки медицинской сестры, готовой воткнуть иглу вам в руку. Помня о такой перспективе, вы подсознательно начинаете откладывать свой визит.

Теперь представьте себе, что вы уже заплатили доктору депозит в размере 100 долларов, который вернется к вам лишь в случае, если вы вовремя придете на анализ. Насколько вырастут шансы того, что вы появитесь на обследовании? А если доктор спросит вас о том, готовы ли вы заплатить подобный депозит в размере 100 долларов перед тестом? Готовы ли вы будете наложить на себя такое ограничение? А если вы это сделаете, насколько повысится вероятность вашего прихода в больницу вовремя? Давайте предположим, что речь идет о более сложной процедуре, например о колоноскопии. Хотели бы вы внести депозит в размере 200 долларов, который вернется к вам только в случае своевременного появления на процедуре? Если да, то вы, по сути, повторяете то же условие, что я предложил Гаураву и его товарищам. Это условие однозначно мотивировало студентов к тому, чтобы нести ответственность за свои собственные решения.

Каким еще образом мы могли бы победить склонность к промедлению в области здравоохранения? Предположим, что мы изменим набор медицинских и стоматологических процедур так, чтобы они были легкими в работе и предсказуемыми. Позвольте мне рассказать вам историю, иллюстрирующую этот тезис.

Несколько лет назад Ford Motor Company пыталась найти наилучший способ заставить владельцев машин приезжать

в сервисные центры для проведения регулярного технического обследования. Проблема заключалась в том, что автомобили Ford состоят примерно из 18 000 деталей, и, к сожалению, не все они нуждаются в осмотре в одно и то же время (один из инженеров компании рассчитал, что определенные болты в составе оси должны подвергаться осмотру после каждых 3602 миль пробега). Это была лишь часть проблемы: так как у Ford было около 20 типов автомобилей, которые к тому же видоизменялись каждые несколько лет, задача казалась почти неразрешимой. Все, что могли делать потребители, а также сотрудники автоцентров, — это пролистывать толстые тома инструкций, чтобы выяснить, какие детали нужно осматривать в каждый момент времени.

Однако сотрудники Ford начали замечать кое-что необычное, происходившее у дилеров Honda. Несмотря на то что автомобили Honda состояли примерно из тех же 18 000 запчастей и график их осмотра был примерно таким же, Honda решила разбить графики осмотра на три так называемых «инженерных интервала» (например, каждые шесть месяцев или 5000 миль, каждый год или 10 000 миль и каждые два года или 25 000 миль). Этот список был вывешен на стене комнаты техцентра, в которой оформлялись заказы. Сотни действий по обслуживанию автомобилей были сведены к простым, привязанным к пробегу событиям, единым для всех типов автомобилей. Каждое сервисное действие было четко связано с другими, имело ясную последовательность и цену. Каждый посетитель мог в любой момент выяснить, какие работы необходимо провести в автомобиле и в какую сумму эти работы обойдутся.

Однако дело не ограничивалось лишь информированием: принятый в Honda метод позволял бороться с промедлениями, так как давал потребителям четкие инструкции, что нужно делать при достижении определенного пробега. Инструкция руководила их действиями. И она была настолько простой, что понять ее мог любой. Потребители больше не находились в замешательстве, они перестали откладывать визиты в техцентр. Своевременное



обслуживание автомобилей Honda оказалось вполне простым действием.

Некоторые сотрудники Ford посчитали эту идею прекрасной, но поначалу она встретила жесткое сопротивление инженеров компании.

Их пришлось убеждать в том, что хотя машина и может пройти 9000 миль без замены масла, его замена после 5000 миль пробега позволит совместить эти работы с другими работами, требующимися в это время. Им понадобилось объяснить, что для легкового Mustang и грузовика F-250 Super Duty, несмотря на технологические различия, могут быть созданы одинаковые графики обслуживания. Их пришлось уговорить, что объединение 18 000 сервисных операций в три группы, которыми гораздо легче управлять (что делало сервисное обслуживание автомобиля таким же простым делом, как изготовление сэндвича в McDonald's), было связано не с плохой работой инженеров, а с необходимостью улучшения качества обслуживания потребителей (не говоря о повышении репутации компании). Основной аргумент в пользу новой системы заключался в следующем: пусть лучше потребители привозят свои автомобили на обслуживание в согласованные промежутки времени, чем не привозят их вообще.

В конце концов новая система заработала: Ford смог последовать примеру Honda и перестроить механизм оказания сервисных услуг. Промедление прекратилось. Прежде работавшие лишь на 40 процентов технические центры заполнились машинами. Дилеры смогли заработать денег, и всего через три года компания Ford догнала Honda в этом направлении.

Так нельзя ли и нам упростить сложные тесты и исследования, а затем с помощью финансовых санкций, которые мы налагаем на самих себя (а еще лучше — с помощью какого-нибудь «родительского гласа»), поднять качество нашего здоровья на новый уровень при одновременном снижении затрат на здравоохранение? Из истории с Ford можно извлечь следующий урок. Объединение нескольких медицинских тестов и процедур в рамках одного визита позволит людям проще их запомнить — и это будет гораздо

более толковым решением, чем постоянные и не связанные друг с другом напоминания о различных процедурах, которые все равно будут игнорироваться людьми. И вот тут возникает вопрос: возможно ли изменить что-то в нынешнем болоте в области здравоохранения и сделать медицинское обслуживание таким же простым, как изготовление гамбургера? Генри Торо в своих книгах призывал: «Упрощайте! Упрощайте!» И действительно, упрощение является признаком истинного гения.

## Сбережения

Мы могли бы приказать людям прекратить тратить деньги. Именно этот путь мы использовали при общении с третьей группой студентов, которым пришлось смириться с назначенным мной сроком завершения работы. Но существуют ли более толковые способы сделать так, чтобы люди обращали больше внимания на свои траты? Например, несколько лет назад я услышал о методе «ледяного стакана», предназначенном для снижения расходов по кредитным картам. Это своего рода домашнее средство от импульсивных трат. Вы кладете кредитную карту в стакан с водой, а затем ставите этот стакан в морозилку. Когда вы в следующий раз окажетесь под воздействием импульсивного желания что-то купить, вам придется подождать, пока лед растает и вы сможете извлечь карту. К этому времени ваше непреодолимое желание немного поутихнет (разумеется, вы не можете поставить стакан со льдом в микроволновую печь, потому что в этом случае ее магнитная полоса размагнитится).

Но для решения этой задачи есть и другой способ — возможно, не самый лучший, но гораздо более современный. Джон Лиланд опубликовал в газете New York Times очень интересную статью, в которой описал одну историю: «Когда женщина, называющая себя Тришей, обнаружила, что на прошлой неделе сумма ее задолженности по кредитным картам составила 22 302 доллара, то с нетерпением начала ждать момента, когда сможет об этом рассказать. Триша, женщина 29 лет, не разговаривает о состоянии своих

финансов с членами семьи или друзьями. Сама она говорит, что испытывает сильный стыд из-за такого большого долга. Однако теперь, сидя в подвале своего дома на севере Мичигана, Триша делает нечто совершенно невообразимое и невозможное для представителей предыдущего поколения: она выходит в Сеть и делится с другими пользователями самыми сокровенными деталями своей финансовой жизни, в том числе размерами своего капитала (точнее, долга, достигшего уже 38 691 доллара), балансами своих кредитных карт, размерами комиссий за использование кредита. Также она показывает, какую сумму долга (15 312 долларов) уже смогла выплатить с момента начала ведения своего блога, посвященного кредиту, то есть примерно за год».

Очевидно, что блог Триши представляет собой часть более широкой тенденции. В Сети можно найти десятки (а может быть, уже и тысячи) сайтов, посвященных борьбе с долгами, — например, Poorer Than You ([poorerthanyou.com](http://poorerthanyou.com)), We're in Debt ([wereindebt.com](http://wereindebt.com)), Make Love Not Debt ([makelovenotdebt.com](http://makelovenotdebt.com)). Сайт самой Триши можно найти по адресу [bloggingawaydebt.com](http://bloggingawaydebt.com)\*. Лиланд заметил, что «потребители просят друг друга помочь в развитии самоконтроля из-за того, что многие компании [предоставляющие кредиты. — Прим. перев.] не устанавливают каких-либо ограничений»\*\*.

Ведение блогов по вопросам чрезмерных трат является важным и полезным делом, однако, как мы уже заметили в главе, посвященной эмоциям, на самом деле мы нуждаемся не в способе пожаловаться на свершившийся факт, а в методе, позволяющем нам обсуждать наши потребительские импульсы в конкретный момент времени.

Что можно было бы сделать в этом случае? Возможно, мы могли бы создать нечто, имитирующее условия, в которых работал

---

\* Трише удалось расплатиться с долгами к апрелю 2009 года, и теперь ее блог ведет другая женщина по имени Бекс со своей собственной долговой историей. Прим. перев.

\*\* John Leland. Debtors Search for Discipline through Blogs. New York Times (February 18, 2007).

класс Гаурава, — при которых вы имеете определенную свободу, однако действуете в пределах границ? Я начал представлять себе кредитную карту нового вида — обладающую встроенным механизмом самоконтроля, позволяющим людям ограничивать свои потребительские импульсы. Пользователи карт могли бы заранее решить, сколько денег они хотят потратить в каждой товарной категории, в каждом магазине и в каждый отрезок времени. К примеру, пользователи могли бы ограничить свои расходы на кофе 20 долларами в неделю, а на одежду — 600 долларами за каждые полгода. Владельцы карт могли бы покупать овощи на 200 долларов в неделю, на развлечения тратить не больше 60 долларов в месяц и запретить себе приобретать сладости в промежутки времени между двумя и пятью часами дня. Что происходит в случаях превышения лимита? Владельцы карт могли бы сами выбирать для себя штрафные санкции. К примеру, они могли бы заблокировать использование кредитных карт; либо установить для себя некий внутренний налог и переводить его сумму в Habitat for Humanity\*, на счет своего друга или на собственный долгосрочный депозит. Эта система могла бы также включать «стакан со льдом» в качестве метода охлаждения при желании осуществить крупные покупки; более того, она могла бы инициировать отправку следующего электронного сообщения вашей супруге, матери или другу:

*Дорогая Суми!*

*Этим письмом хотим обратить ваше внимание на то, что ваш муж, Дэн Ариели, являющийся в целом достойным гражданином, превысил свой лимит на покупку шоколада (составляющий 50 долларов в месяц) на 73,25 доллара.*

*С наилучшими пожеланиями,*

*Команда самоконтроля кредитных карт.*

---

\* Международная христианская неправительственная некоммерческая организация, занимающаяся, помимо прочего, строительством домов для неимущих с помощью добровольцев. Прим. перев.

Это может звучать как пустая фантазия, но на самом деле это не так. Подумайте о потенциале смарт-карт (тонких карт размером с визитку и неограниченными возможностями для программирования), которые понемногу начали наполнять рынок. Эти карты имеют возможность подстраиваться под нужды каждого конкретного держателя. Они способны помочь людям мудро управлять имеющимися у них возможностями кредитования. Почему бы не придумать для таких карт своего рода «губернатора» по расходам, ограничивающего денежные расходы в определенных условиях (по аналогии с губернаторами, устанавливающими ограничения по максимальной скорости движения на дорогах)? Почему бы не создать своего рода финансовый эквивалент «реле времени», позволяющий потребителям самим программировать карты так, чтобы кредитный лимит помогал каждому потребителю вести себя наиболее оптимальным образом?

Несколько лет назад я был настолько убежден в том, что идея «самоконтролируемой» кредитной карты действительно хороша, что попросил о встрече представителей одного крупного банка. К моему восторгу, этот почтенный банк ответил. Мне предложили приехать в корпоративную штаб-квартиру в Нью-Йорке.

Я смог добраться в Нью-Йорк через несколько недель. После небольшой задержки на входе я попал в современный конференц-зал. Глядя в окно, я мог видеть весь финансовый район Манхэттена и поток желтых такси, пробирающихся сквозь дождь. Через несколько минут в комнату зашли шестеро руководителей банка, в том числе глава подразделения, отвечавшего за операции с кредитными картами. Я начал свой рассказ с описания того, каким образом промедление приводит к проблемам в жизни практически каждого человека. С точки зрения финансовой реальности, сказал я, такое положение вещей заставляет нас пренебрегать сбережениями и поддаваться искушению легкого кредита и, вследствие этого, наполнять наши шкафы вещами,

которые на самом деле нам не нужны. Достаточно быстро я понял, что затронул чувствительную струнку в душе каждого из них.

Затем я начал описывать, в какую глубокую зависимость от кредитных карт попали американцы, как долги съедают их живо, как они борются за то, чтобы вырваться из этого порочного круга. Сильнее всего эта ситуация ударяет по американским пенсионерам. За период с 1992 по 2004 год рост задолженности среди американцев в возрасте старше 55 лет происходил быстрее, чем у любой другой возрастной группы. Некоторые из них даже доходили до того, что закрывали с помощью кредитных карт нехватку средств по программе Medicare\*. Другие же сталкивались с риском потери жилья за долги.

Я чувствовал себя примерно так же, как Джордж Бейли, просящий о прощении долга в фильме «It's a Wonderful Life»\*\*. Затем слово взяли банкиры. У большинства из них были свои истории проблем, связанных с долгом по кредитной карте и случавшихся с их супругами, родственниками или друзьями (но, разумеется, не с ними самими). Мы обсудили все эти истории.

Когда же почва показалась мне подготовленной, я начал описывать идею кредитной карты со встроенной контрольной системой, позволяющей потребителям меньше тратить и больше сберегать. Поначалу мне показалось, что банкиры были несколько ошеломлены. Я говорил им о том, что они сами могли бы помочь потребителям контролировать величину расходов. Понимал ли я, что банки и компании-эмитенты кредитных карт ежегодно зарабатывают 17 миллиардов долларов на одних только процентах за кредит, предоставляемый по этим картам? Они должны будут теперь от этого отказаться?

---

\* Программа социального страхования для жителей США старше 65 лет. Часть расходов по этой программе компенсируется самими участниками. *Прим. перев.*

\*\* Герой фильма 1946 года, сталкивающийся со множеством неудач в жизни. В определенный момент времени он обращается к другому герою с просьбой о прощении долга, возникшего из-за потери денег его родственником. *Прим. перев.*

Разумеется, я не был таким наивным. Я объяснил банкирам, что у идеи карты с системой внутреннего контроля имеется очень серьезный деловой аспект. «Смотрите, — сказал я, — бизнес, связанный с кредитными картами, хватает потребителей за горло. Банкиры ежегодно рассылают около шести миллиардов предложений, и все они выглядят совершенно одинаковыми». Мои собеседники неохотно с этим согласились. «Но представьте себе, что одна компания-эмитент решает выбиться из общего ряда, — продолжал я, — и начинает выступать в роли хорошего парня — своего рода адвоката для потребителей, погрязших в кредитах. Представьте себе, что компания осмеливается предложить карту, которая действительно сможет помочь потребителям контролировать уровень своего кредита и, более того, позволит им направить часть денег на долгосрочные сбережения». Я обвел взглядом комнату. «Готов биться об заклад, что тысячи потребителей разрежут на куски свои нынешние кредитные карты и присоединятся к вам!»

По комнате прошла заметная волна возбуждения. Банкиры кивали головами и обменивались друг с другом репликами. Это выглядело настоящей революцией! Вскоре встреча закончилась. Участники по очереди благодарили меня, жали мне руку и уверяли, что совсем скоро мы продолжим обсуждение.

Я так и не дождался звонка от них (возможно, дело было в том, что они беспокоились, как бы не потерять 17 миллиардов долларов платежей по процентам, а может быть, дело было в старом добром промедлении с их стороны). Однако идея кредитной карты со встроенной системой самоконтроля жива, и возможно, кто-нибудь в будущем сделает следующий шаг.

# Глава 7

## Высокая цена владения

*Почему мы переоцениваем то, что имеем*

Баскетбол в Университете Дьюка занимает промежуточное положение между страстным увлечением и религиозным культом. Баскетбольный стадион в университете достаточно мал и обладает хорошей акустикой — приветственные крики зрителей в зале превращаются в настоящий рев, заставляющий уровень адреналина игроков подскакивать до невероятных высот. Небольшой размер стадиона создает ощущение близости, но это также означает, что на нем не могут поместиться все болельщики, желающие посмотреть игру. Многим в университете это нравится, и его руководство почти не заинтересовано в том, чтобы сменить помещение небольшого уютного стадиона на более вместительное. За многие годы сформировался сложный процесс распределения билетов, позволяющий отделить истинных поклонников от случайных зрителей.

Еще до начала весеннего семестра студенты, желающие посетить игры, устанавливают палатки на травяных полях перед зданием стадиона. В каждой палатке помещается до 10 студентов. Первые пришедшие захватывают места, расположенные ближе к входу на



стадион, а те, кто пришел позднее, выстраиваются за ними. Это сборище активистов носит название «Кржижевски-вилль», связанное с уважением студентов к «Мастеру К» — тренеру Майку Кржижевски, а также с ожиданиями победы университетской команды в предстоящем сезоне.

Итак, после того, как истинные любители баскетбола отделяются от тех, в чьих жилах не течет подлинная «кровь Дьюка», начинается интересная игра. Время от времени в воздухе раздается звук сирены. С этого момента начинается отсчет времени — в течение пяти последующих минут хотя бы один представитель каждой палатки должен зарегистрироваться у администрации стадиона. Если палатка не регистрируется в течение этих пяти минут, то она перемещается в конец очереди. Эта процедура продолжается в течение большей части весеннего семестра, а сигналы сирены учащаются в последние 48 часов перед игрой.

И в этот период проверки становятся «личными». С этого момента палатки превращаются лишь в социальные структуры: после звука сирены каждый студент обязан зарегистрироваться лично. Отсутствие регистрации в эти два дня может означать откат к концу очереди. Сирена время от времени звучит и перед обычными матчами, но перед действительно важными соревнованиями (такими как игры против University of North Carolina — Chapel Hill или игры национального чемпионата) ее можно услышать днем и ночью.

Но это еще не самая странная часть ритуала. Самое необычное заключается в том, что перед действительно важными играми студенты, стоящие в самом начале очереди, так и не получают билеты. Вместо этого они получают лишь право участия в лотерее. Только потом, сгрудившись перед списком победителей лотереи, висящим около студенческого центра, они узнают, действительно ли смогли получить билет на желанное соревнование.

Когда весной 1994 года мы вместе с Зивом Кармоном (преподавателем INSEAD) слышали звук сирены, то очень заинтересо-

вались экспериментом в реальных условиях, разворачивавшимся на наших глазах. Все студенты, разбившие свои палатки перед стадионом, страстно хотели пойти на баскетбольный матч. Они в течение долгого времени ночевали в палатках, стремясь получить право попасть на стадион. Но когда лотерея заканчивается, кто-то из них получает билеты на матч, а кто-то — нет.

У нас возник вопрос: ценят ли студенты, выигравшие эти билеты, их выше, чем студенты, билетов не получившие (хотя и приложившие для этого не меньше усилий)? Руководствуясь исследованиями Джека Нетча, Дика Талера и Даниэла Канемана, мы предположили, что когда мы владеем чем-то (автомобилем, скрипкой, кошкой или билетом на баскетбольный матч), то ценим этот объект выше, чем другие люди.

Подумайте об этом хотя бы минуту. Почему продавец дома обычно оценивает объект недвижимости выше, чем возможный покупатель? Почему продавец автомобиля склонен назначать на него более высокую цену, чем покупатель?

Почему во многих сделках владелец верит в то, что принадлежащий ему объект собственности стоит больше, чем готов предложить ему потенциальный новый владелец? Старая поговорка гласит: «Потолок одного человека является полом другого». Если вы владелец, то вы находитесь ближе к потолку, а если покупатель — к полу.

Разумеется, так бывает не всегда. Один из моих друзей устроил распродажу старых виниловых пластинок по той причине, что больше не мог выносить их присутствия в доме. Первый же человек, пришедший на распродажу, предложил ему 25 долларов за всю коробку с пластинками (при этом он даже не изучил содержимое), а мой друг согласился с названной ценой. Не исключено, что покупатель на следующий день перепродал пластинки с десятикратной прибылью. На самом деле, если бы мы всегда переоценивали то, что имеем, такой вещи, как Antiques Roadshow\*,

---

\* Распродажа старых вещей, возможно, обладающих какой-то ценностью.  
*Прим. перев.*

не существовало бы в природе. («Сколько вы заплатили за этот рог для пороха? Пять долларов? Позвольте вам сказать, что вы обладаете национальным достоянием!»)

Однако мы предпочли отставить эти частные случаи в сторону. Мы верили, что в целом владение каким-либо объектом повышает его ценность в глазах обладателя. Были ли мы правы? Действительно ли студенты университета, выигравшие билеты — то есть получившие возможность сидеть на переполненных трибунах и наблюдать за играющими баскетболистами, — ценили эти билеты больше, чем студенты, которым не удалось их выиграть? Существовал лишь один способ узнать истину: сами студенты должны были сказать нам о том, насколько они ценят билеты.

Мы с Зивом решили попытаться купить билеты у выигравших, а затем продать их не столь удачливым студентам. Вы поняли все совершенно правильно: мы собирались стать билетными спекулянтами.

Мы раздобыли списки победителей и участников лотереи и приступили к телефонному обзвону. Первый звонок мы сделали Уильяму, старшекурснику, изучавшему химию. Уильям оказался довольно занят. Всю прошлую неделю он провел в походе и теперь разгребал кучу домашних заданий и электронных писем. Помимо этого он был крайне расстроен тем обстоятельством, что так и не получил билета, несмотря на то, что был одним из первых в списке.

— Привет, Уильям, — сказал я. — Насколько я понимаю, тебе не удалось выиграть билет на финальную игру чемпионата.

— Точно.

— Мы могли бы продать тебе билет.

— Круто.

— Сколько ты готов заплатить за него?

— Как насчет ста долларов? — ответил он.

— Нет, это слишком мало, — засмеялся я. — Назови другую цену.

— Сто пятьдесят? — предложил он.

— Мало, — настаивал я. — Какую максимальную цену ты готов заплатить?

Уильям призадумался на несколько секунд.

— Сто семьдесят пять.

— Это последняя цена?

— Да. Ни цента больше.

— Хорошо, мы вносим тебя в список. Мы перезвоним позже, — сказал я. — Кстати, а почему ты назвал именно сто семьдесят пять долларов?

Оказалось, что Уильям рассчитал, что за 175 долларов он мог бы посмотреть игру бесплатно в спортбаре, купить пиво и еду и сохранить часть суммы для покупки нескольких компакт-дисков или даже новой пары обуви. Разумеется, игра была бы восхитительным зрелищем, сказал он, однако, с другой стороны, 175 долларов — это достаточно значительная сумма.

Следующий звонок мы сделали Джозефу. Он провел предыдущую неделю примерно так же, как Уильям, поэтому во время нашего звонка упорно трудился над домашним заданием. Но он был спокоен: ему удалось выиграть в лотерею, и теперь, всего лишь через несколько дней, он сможет насладиться игрой команды своего университета в финале национального первенства.

— Привет, Джозеф, — сказал я. — У нас есть к тебе предложение: продай нам свой билет. За какую минимальную цену ты готов его продать?

— Даже и не знаю.

— У каждой вещи есть своя цена, — ответил я, пытаюсь имитировать интонации персонажей Аль Пачино.

Он начал с трех тысяч долларов.

— Да ладно, — сказал я — Это слишком много. Будь разумнее; тебе нужно предложить цену ниже.

— Хорошо, две тысячи четыреста.

— Ты уверен? — спросил я.

— Ниже этой цены не будет.

— Хорошо. Если я смогу найти покупателя по этой цене, я тебе перезвоню. Кстати, каким образом ты пришел к этой цене?

— Баскетбольная команда Дьюк — это часть моей жизни, — страстно сказал он. Он принялся объяснять, что эта игра стала бы одним из важнейших воспоминаний студенческой жизни в Дьюк, о котором он мог бы рассказывать своим детям и внукам. «Как можно сказать, сколько это может стоить? — спросил он. — Разве можно оценить память в деньгах?»

Уильям и Джозеф были двумя из более чем сотни студентов, которым мы позвонили. В среднем студенты, не имевшие билетов, были готовы заплатить за них около 170 долларов. Как и в случае с Уильямом, цена, которую они были готовы заплатить, определялась альтернативными способами использования денег (такими как покупка пива и еды в спортбаре). С другой стороны, обладатели билета были готовы продать его примерно за 2400 долларов. Подобно Джозефу, они оправдывали высокую цену важностью события и тем, что связанные с ним воспоминания могли бы сохраниться у них на всю жизнь.

Однако больше всего нас удивило то, что никто из участников наших телефонных переговоров не был готов заплатить цену, по которой другой участник был бы готов продать билет. Что же получилось? Группа студентов до проведения лотереи горела желанием попасть на баскетбольный матч; затем (сразу же после розыгрыша) они разделились на две группы — владельцев билетов и тех, кому билеты не достались. Сформировался некий эмоциональный разрыв между теми, кто начал представлять участие в великолепном мероприятии, и теми, кто представлял себе, что еще они могут сделать с деньгами, за которые они могли бы купить билет. Кроме того, это был и количественный разрыв: средняя цена продажи (примерно 2400 долларов) почти в 14 раз отличалась от цены предложения со стороны покупателей (около 175 долларов).

С рациональной точки зрения представители обеих групп должны были думать об игре одинаково. В конце концов, ожидаемая

атмосфера игры и степень удовольствия от присутствия на ней не должны были зависеть от того, выиграл человек в лотерею или нет. Как же получилось, что случайное распределение так сильно изменило точку зрения студентов на игру — а также воспринимаемую ценность билетов?

Собственность пронизывает множество аспектов нашей жизни и порой причудливым образом придает форму множеству явлений. В свое время Адам Смит писал: «Каждый человек... живет обменом или становится в известной мере торговцем, а само общество превращается, так сказать, в торговый союз»\*. Это великолепная мысль. Многое в нашей жизненной истории может быть рассказано при описании «приливов и отливов», связанных с конкретными объектами нашей собственности — того, что мы получаем и от чего отказываемся. Мы покупаем одежду и продукты питания, автомобили и дома. Но в то же самое время мы продаем дома и автомобили, а говоря о карьере, мы торгуем нашим временем.

И раз уж столь многое в нашей жизни зависит от отношений собственности, не стоит ли нам улучшить качество наших решений, связанных с ней? К примеру, полезно было бы знать, сколько удовольствия принесет нам владение новым домом, автомобилем, диваном или костюмом от Армани, — и мы могли бы делать более аккуратные выводы относительно того, стоит ли нам приобретать их. К сожалению, этот вопрос обсуждается крайне редко. Чаще всего мы плутаем во тьме. Почему? Это происходит из-за наличия трех иррациональных причуд нашей человеческой природы.

Первая причуда, как мы заметили в примере с билетами на баскетбол, состоит в том, что мы влюбляемся в то, чем владеем. Допустим, вы решили продать свой старый микроавтобус «Фольксваген». С чего вы начинаете? Еще до того, как вы размещаете

---

\* «Исследование о природе и причинах богатства народов», том I, глава IV.

объявление о продаже, вы начинаете вспоминать поездки, которые совершали на нем. Разумеется, вы были гораздо моложе; ваши дети еще не превратились в подростков. Теплое сияние памяти накрывает собой и вас, и вашу машину. Разумеется, это относится не только к микроавтобусам «Фольксваген», но и ко всему остальному. И это может произойти крайне быстро.

К примеру, двое моих друзей усыновили ребенка из Китая, после чего рассказали мне примечательную историю. Они поехали в Китай вместе с 12 другими парами. Когда путешественники добрались до приюта, его директор начала по очереди заводить семейные пары в комнату и представлять им их новую дочь. Когда все семейные пары собрались вместе на следующее утро, все говорили о мудрости директора: каким-то образом она знала, какая из девочек подойдет каждой семейной паре. Совпадение было практически абсолютным. Мои друзья чувствовали то же самое, однако они также понимали, что само совпадение было достаточно случайным. Ощущение совершенства выбора достигалось не за счет мудрости этой китайской женщины, а вследствие нашей природной способности испытывать привязанность к тому, что у нас есть.

Вторая причуда заключается в том, что мы склонны фокусироваться на том, что можем потерять, а не на том, что можем получить. Поэтому когда мы пытаемся оценить наш любимый «Фольксваген», мы думаем больше о том, что мы потеряем (возможность его использования), чем о том, что получим (деньги для покупки чего-нибудь еще). Аналогичным образом владелец билета сосредоточен на возможности потери впечатлений от баскетбольного матча, а не на удовольствии от получения денег и том, что можно приобрести с их помощью. Наше отвращение к потере представляет собой сильную эмоцию, которая (как я объясню позже в книге) иногда заставляет нас принимать плохие решения. Не кажется ли вам удивительным, почему вы часто отказываетесь продавать некоторые из ваших заветных безделушек, а если кто-то предлагает их купить, вы назначаете непомерно высокую цену?

Как только мы начинаем размышлять об отказе от наших драгоценных объектов собственности, мы склонны сразу же начинать оплакивать потерю.

Третья причуда состоит в том, что мы думаем, что другие люди видят сделку под тем же углом зрения, что и мы сами. Нам почему-то кажется, что чувства, эмоции и воспоминания покупателя «Фольксвагена» чем-то сходны с нашими. Или же мы ожидаем, что покупатель нашего дома оценит, как красиво солнечный свет струится через окна кухни. К сожалению, покупатель «Фольксвагена» скорее заметит, как при переходе с первой на вторую передачу из выхлопной трубы вылетает облачко дыма; а покупатель вашего дома увидит черную плесень в углу. Нам в принципе трудно представить, что представитель другой стороны сделки (продавец или покупатель) не смотрит на мир так же, как мы сами.

Владение имеет ряд особенностей. Например, чем больше работы вы вкладываете во что-то, тем большую степень принадлежности этого объекта вам испытываете. Вспомните, как вы последний раз занимались сборкой мебели. Размышление о том, какая часть идет за другой и какой именно винт нужно использовать в каждом случае, повышает у вас чувство собственности.

Я даже осмелюсь утверждать с изрядной долей уверенности, что гордость владения обратно пропорциональна легкости, с которой вы собираете мебель, подключаете телевизор к домашнему кинотеатру, устанавливаете программное обеспечение или вытаскиваете ребенка из ванны, вытираете его, посыпаете тальком, надеваете подгузник и укладываете в кроватку. Мы с моим другом и коллегой Майком Нортон (профессором Гарвардского университета) придумали для этого явления особый термин: «Эффект ИКЕА».

Другая особенность заключается в том, что мы можем начать испытывать чувство собственности раньше, чем объект начинает нам принадлежать. Вспомните, когда вы в последний раз участвовали в онлайн-аукционе. Предположим, вы делаете



вашу первую ставку на лот (скажем, наручные часы) утром понедельника, и на этот момент вы предлагаете самую высокую цену. Вечером того же дня вы заходите на страницу вашего лота и обнаруживаете, что ваша ставка по-прежнему находится на первом месте. То же самое происходит и на следующий вечер. Вы уже начинаете представлять эти элегантные часы на своем запястье, даже начинаете слышать комплименты вашим часам со стороны ваших знакомых. А затем вы заходите на страницу лота за час до окончания аукциона. Какой-то подлец осмелился перебить вашу ставку! Ваши часы достанутся кому-то другому! Вы немедленно повышаете свою ставку, при этом ставите гораздо больше, чем планировали изначально.

Может быть, именно это чувство неполной собственности и является причиной восходящей ценовой спирали, которую мы часто наблюдаем на онлайн-аукционах? Возможно, чем дольше длится аукцион, тем большее влияние оказывает ощущение неполной собственности на участников и тем больше денег они тратят? Несколько лет назад мы с Джеймсом Хейманом и Есимом Орхуном (профессором Чикагского университета) провели эксперимент для изучения влияния продолжительности аукциона на поведение участников и формирование у них желания делать ставки до самой последней секунды. Как мы и подозревали, у участников, делавших максимальные ставки в течение продолжительного времени, формировалась наибольшая степень виртуальной собственности. Разумеется, они находились в достаточно уязвимом положении: считая себя владельцами, они были вынуждены предпринимать шаги для того, чтобы не потерять своих позиций на аукционе, а для этого постоянно повышать ставки.

«Виртуальная собственность» является, вне всякого сомнения, одной из основных пружин рекламной индустрии. Мы видим, как счастливая пара мчится по побережью Калифорнии в кабриолете BMW, и представляем себя на их месте. Мы получаем каталог туристической одежды из Патагонии, замечаем там пуловер из полиэфирного нетканого полотна и моментально начинаем думать

о нем как о принадлежащем нам. Ловушка установлена, и мы охотно заходим в нее. Мы становимся частичными владельцами раньше, чем объект начинает нам принадлежать на самом деле.

Есть еще один способ, позволяющий нам погрузиться в ощущение собственности. Компании часто устраивают пробные акции. Например, если у нас есть базовый пакет кабельного телевидения, нас пытаются заманить в ловушку с помощью «золотого» пакета, предлагающего специальные пробные расценки (всего 59 долларов в месяц вместо обычных 89). И мы сразу же начинаем убеждать себя, что всегда можем вернуться обратно к базовому пакету или перейти на промежуточный «серебряный» пакет.

Но как только мы пробуем «золотой» пакет, то заявляем тем самым права собственности на него. Хватит ли у нас сил отказаться от него в пользу базового или даже «серебряного»? Сомнительно. Поначалу мы считаем, что можем легко вернуться к основной услуге, но как только цифровое изображение начинает нас устраивать, возникающее ощущение собственности меняет наш взгляд на мир и самих себя. Мы быстро находим рациональное объяснение высокой цене, которую должны теперь платить. Более того, наше психологическое нежелание смириться с потерями — в данном случае с потерей прекрасного телевизионного изображения и огромного разнообразия каналов, обеспечиваемых «золотым» пакетом, — становится для нас невыносимым. Иными словами, до того, как мы делаем шаг, мы не можем быть уверены в том, что покупка «золотого» пакета оправданна с точки зрения цены; но как только мы начинаем им пользоваться, нас переполняют эмоции, связанные с владением, и мы уверяем себя в том, что потеря «виртуального золота» для нас более болезненна, чем трата нескольких долларов, которые мы будем платить за наше владение. Нам кажется, что мы можем передумать, но шаг назад оказывается гораздо более тяжелым, чем мы могли бы предположить.

Другой пример того же крючка — «гарантия возврата денег в течение 30 дней». Если мы не до конца уверены в том, нужен

ли нам новый диван, то гарантия, дающая возможность передумать, подталкивает нас к принятию решения о покупке. Мы не в состоянии представить себе, насколько изменится восприятие этого предмета, как только он окажется у нас дома. Мы не можем понять, насколько быстро начнем рассматривать его как свою собственность, а следовательно, станем воспринимать его возврат как потерю. Мы можем думать, что привозим его домой всего на несколько дней, чтобы попробовать, но на самом деле мы становимся его владельцами, не подозревая о том, какие эмоции этот диван может в нас разжечь.

Ощущение собственности распространяется не только на материальные объекты. Это в той же степени справедливо и в отношении наших мыслей и точек зрения. Что происходит после того, как нам в голову приходит идея — связанная с политикой или, скажем, спортом? Возможно, мы начинаем любить ее больше, чем она заслуживает. Мы дорожим ею больше, чем следует. И чаще всего мы с трудом отпускаем ее от себя, потому что потеря кажется нам невыносимой. С чем же мы в итоге остаемся? С идеологией — жесткой и непримиримой.

Мне неизвестны лекарства от недугов, связанных с собственностью. Как сказал Адам Смит, она вплетена в нашу жизнь. Но вам может помочь само осознание проблемы. Повсюду мы замечаем примеры искушения, связанного с улучшением качества нашей жизни: покупаются большие дома, вторые автомобили, новые посудомоечные машины, газонокосилки и так далее. Но как только мы меняем наше имущественное положение, нам становится крайне сложно отступить. Как я отметил выше, собственность и владение меняют наше видение. Внезапно выясняется, что движение назад к прежнему состоянию оказывается для нас болезненным, и мы не в состоянии вынести эту боль. Двигаясь так по жизни, мы балуем себя фантазией, что всегда можем в случае необходимости дать обратный ход, однако в действительности

это для нас невозможно. К примеру, переезд в дом меньшего размера воспринимается нами как психологически болезненный убыток, и мы готовы пожертвовать многим, чтобы избежать таких потерь, несмотря на то, что наши ежемесячные ипотечные платежи способны пустить нас ко дну.

У меня есть свой собственный подход при заключении всех сделок (в особенности крупных). Я просто представляю себе, что не являюсь владельцем соответствующих объектов, и создаю тем самым своего рода дистанцию между собой и объектом моего интереса. Я не уверен, что, поступая таким образом, я действительно теряю интерес к материальным объектам (как это делают индуисты-санньяси\*). Но по крайней мере, я стараюсь быть дзен-буддистом настолько, насколько могу.

---

\* В индуизме — люди, отвергающие материальные ценности и активные действия и предпочитающие концентрироваться на духовных аспектах жизни.  
*Прим. перев.*

# Глава 8

## Как держать двери открытыми

*Почему множественность вариантов  
отвлекает нас от основной цели*

В 210 году до н.э. китайский командир Сян Юй вел свои войска через реку Янцзы, намереваясь напасть на армию династии Цинь. Заночевав на берегу реки, войска проснулись утром и с ужасом обнаружили, что их суда сгорели. Они бросились со всех ног на поиски нападавших, но вскоре узнали, что Сян Юй сам поджег их корабли и, кроме того, распорядился разрушить все горшки для приготовления пищи.

Сян Юй объяснил своим войскам, что при отсутствии горшков и кораблей у них не остается выбора — они должны либо победить, либо погибнуть. Разумеется, это не позволило Сян Юю войти в список самых любимых военачальников китайской армии, однако это действие помогло войскам предельно сконцентрироваться: схватив копья и луки, они свирепо обрушились на противника и выиграли девять боев подряд, практически уничтожив основные воинские подразделения династии Цинь.

История Сян Юя примечательна тем, что она полностью противоречит нормам человеческого поведения. Как правило, мы не любим закрывать дверь перед имеющимися у нас альтернативами. Иными словами, если бы мы влезли в доспехи Сян Юя, то отправили бы часть нашего войска на корабли, держа в голове возможность отступления. Мы также организовали бы питание, думая, что армия может оставаться на месте в течение нескольких недель. А нескольким солдатам мы поручили бы делать рисовую бумагу — на случай, если бы нам понадобилось на чем-то написать договор о капитуляции могучей династии Цинь (что наверняка не было основным приоритетом на тот момент).

В условиях сегодняшнего мира мы лихорадочно пытаемся сохранить все имеющиеся возможности. Мы покупаем компьютерные системы, допускающие модификацию, предполагая, что нам когда-нибудь понадобятся все эти высокотехнологичные свистки и колокольчики. Вместе с новым телевизором мы покупаем страховку на случай, если его большой экран вдруг погаснет. Мы заставляем наших детей заниматься множеством вещей — надеясь, что в них вспыхнет искра заинтересованности гимнастикой, фортепиано, французским языком, садоводством или таэквондо. Мы покупаем роскошный внедорожник — не потому что планируем кататься по бездорожью, а потому что хотим, чтобы у нашей машины был высокий клиренс (а вдруг мы когда-нибудь решим прокатиться по полям).

Мы не всегда понимаем это, но в любом случае мы чем-то поступаемся, давая себе возможность выбирать из множества вариантов. В итоге у нас появляется компьютер, количество функций у которого больше, чем нам требуется, или стереосистема с крайне дорогостоящей гарантией. Что касается наших детей, то мы жертвуем и нашим, и их собственным временем, а также отказываемся от вероятности того, что дети могут стать действительно успешными в одном виде деятельности. Вместо этого мы пытаемся дать им небольшой опыт в широком диапазоне. Занимаясь то одним, то другим делом, каждое из которых кажется нам

важным, мы забываем потратить достаточно времени на то, что важно на самом деле. Это достаточно нелепая игра, в которую мы замечательно умеем играть.

Я заметил наличие этой проблемы у одного из моих студентов, талантливого парня по имени Джо. Отучившись на младших курсах, Джо сдал все необходимые экзамены и теперь должен был выбрать специализацию. Но какую? У него была страсть к архитектуре, и он проводил свои выходные за изучением эклектичных зданий, выстроенных по всему Бостону. Он считал, что когда-нибудь сможет спроектировать не менее замечательное здание. В то же время он любил информатику, не в последнюю очередь из-за свободы и гибкости, присущих этой области занятий. Он представлял себе, что когда-нибудь сможет занять ведущую позицию в отличной компании типа Google. Его родители хотели, чтобы он занимался работой, связанной с компьютерами, — ведь в MIT учатся не для того, чтобы стать архитектором?\* Тем не менее он очень любил архитектуру.

Рассказывая мне о своей дилемме, Джо в отчаянии ломал руки. Он не видел никакой возможности совмещать занятия в области компьютерной науки и архитектуры. Чтобы стать специалистом в области компьютеров, ему было необходимо изучать алгоритмы, искусственный интеллект, компьютерные системы, схемы и электронику, сигналы и системы, вычислительные структуры, а также заниматься лабораторными занятиями по программированию. А чтобы стать архитектором, ему нужно было посещать совершенно другие курсы: принципы работы архитекторов, основы изобразительного искусства, введение в технологию строительства, компьютерный дизайн, историю и теорию архитектуры, а также ему следовало посещать архитектурные мастерские.

Как мог он закрыть дверь перед одним из направлений карьеры? Приступив к занятиям компьютерной наукой, он вряд ли мог бы изучать архитектуру в полном объеме, а выбрав архитектуру, он не

---

\* Стоит отметить, что на самом деле факультет архитектуры в Массачусетском технологическом институте очень хорош.

имел бы времени на компьютерные науки. С другой стороны, начав посещать курсы по обеим специальностям, он, скорее всего, не смог бы получить степень ни по одной из них после четырех лет учебы, и ему потребовалось бы отучиться еще один год (в течение которого его обучение полностью оплачивалось бы родителями). (В конце концов он окончил институт со степенью в области компьютерных наук, но ему удалось найти идеальное сочетание — он стал проектировать атомные подлодки для ВМФ.)

Аналогичная проблема была и у Даны, другой моей студентки, — однако в ее случае выбор стоял между двумя бойфрендами. Она могла бы посвятить всю свою энергию и страсть человеку, с которым недавно познакомилась и надеялась построить прочные отношения. Или она могла продолжать тратить время и усилия на своего предыдущего приятеля, отношения с которым постепенно затухали. Было совершенно ясно, что новый друг нравился ей больше, чем прежний, однако она не могла одним махом прекратить свои прежние отношения. Тем временем ее новый друг начал испытывать нетерпение. «Дана, а ты действительно хочешь рискнуть и потерять человека, которого любишь, — спросил я ее, — ради призрачной возможности того, что когда-нибудь полюбишь своего бывшего друга больше, чем сейчас?» Она покачала головой, пробормотала «нет» и разрыдалась\*.

В чем же заключается сложность выбора между различными вариантами? Почему мы вынуждены держать открытыми максимально возможное количество дверей, даже платя за это высокую цену? Почему мы не можем посвятить себя чему-то одному?\*\*

---

\* Меня часто удивляет, насколько люди мне доверяют. Я думаю, что это отчасти связано с моими шрамами и тем очевидным фактом, что я пережил в своей жизни значительную травму. С другой стороны, я хотел бы верить, что люди признают мой дар проникать в человеческую психику и поэтому стремятся получить мой совет. Так или иначе, люди делятся со мной множеством историй, и я многому у них учусь.

\*\* Брак представляет собой социальный механизм, который, казалось бы, должен принуждать людей отказываться от альтернативных вариантов, но, как мы знаем, это работает далеко не всегда.



Пытаясь ответить на эти вопросы, мы с Дживунгом Шином (профессором Йельского университета) придумали ряд экспериментов, которые, как нам казалось, смогут помочь в решении дилеммы, стоявшей перед Джо и Даной. В нашем случае эксперимент был основан на компьютерной игре, которая, как мы надеялись, поможет устранить некоторые сложности жизни и даст нам прямой ответ на вопрос о том, почему люди склонны чересчур долго держать открытыми слишком много дверей. Мы назвали это «игрой с дверьми». В качестве места проведения мы выбрали темное, мрачное место — пещеру, в которую с неохотой пошли бы даже мужественные воины армии Сян Юя.

Спальный корпус восточного общежития MIT представляет собой странное место. Здесь живут хакеры, любители всяких механизмов, отшельники и чудаки (и поверьте, для того, чтобы вас считали чудаком в MIT, нужно еще постараться). В некоторых комнатах разрешена громкая музыка, дикie вечеринки или даже хождение нагишом. В спальнях студентов инженерного факультета можно увидеть модели чего угодно — от мостов до американских горок (если вам доведется посетить это помещение, нажмите кнопку «срочная доставка пиццы» на стене, и через считанные минуты перед вами окажется свежеприготовленная пицца). Один зал полностью покрашен в черный цвет. В некоторых ваннах можно найти своеобразные украшения: нажмите на фреску, изображающую пальму или танцовщицу самбы, и вы услышите музыку, которая загружается с музыкального сервера (разумеется, все композиции на сервере загружены легальным образом).

Однажды вечером Ким, одна из моих помощниц при проведении исследования, бродила по коридорам общежития с зажатым под мышкой ноутбуком. Заходя в каждую комнату, она спрашивала студентов, не хотели бы те заработать немного денег, приняв участие в небольшом эксперименте. Если ответ был утвердительным, Ким заходила в комнату и находила (иногда с трудом) пустое место, чтобы поставить на него ноутбук.

Когда программа загружалась, на экране компьютера появлялось три двери: красная, синяя и зеленая. Ким объясняла участникам, что они могут войти в любую из трех комнат (красную, синюю или зеленую), нажав на изображение соответствующей двери. После того как они оказывались в комнате, каждое последующее нажатие кнопки приносило им определенную сумму денег. Если в какой-то комнате предлагалось получить от одного до 10 центов, то некая сумма в этом диапазоне вручалась им при каждом нажатии кнопки мыши. По мере того как они продвигались, на экране высвечивалась сумма заработанного ими дохода.

Больше всего денег в этой игре можно было заработать, найдя комнату с самым высоким выигрышем и нажав в ней кнопку мыши максимально возможное количество раз. Но игра была не столь тривиальной. Каждый раз, когда вы передвигались из одной комнаты в другую, вы использовали одно нажатие (в общей сложности вы могли нажать кнопку 100 раз). С одной стороны, хорошей стратегией было бы переходить из одной комнаты в другую в попытках найти комнату с максимальным выигрышем. С другой стороны, поспешное перемещение от одной двери к другой (и из одной комнаты в другую) означало, что вы лишались возможности лишний раз нажать на кнопку и, следовательно, заработать больше денег.

Первым участником эксперимента оказался скрипач по имени Альберт (живший в зале «поклонников культа Темного Лорда Кротуса»). Этот человек любил соревноваться, поэтому был полон решимости заработать в этой игре больше всех. На первом ходу он выбрал красную дверь и попал в комнату кубической формы.

Оказавшись внутри, он нажал кнопку мыши. На экране высветилась сумма 3,5 цента. Он щелкнул снова и получил 4,1 цента. Нажав третий раз, он получил еще один цент. Он сделал еще несколько попыток, после чего его интерес вызвала зеленая дверь. Он охотно щелкнул мышью и вошел.

В новой комнате он получил 3,7 цента за первый щелчок, 5,8 цента за второй и 6,5 за третий. Сумма его дохода в нижней части

экрана росла. Казалось, что зеленая комната лучше, чем красная, но что же ждало его в синей комнате? Он щелкнул еще раз, чтобы войти в последнюю дверь и понять, что находится за ней. Три нажатия кнопки принесли ему около четырех центов. Игра не стоила свеч. Он поспешил обратно к зеленой двери и использовал за ней все оставшиеся попытки, что увеличило его выигрыш. В конце концов Альберт поинтересовался своим результатом. Ким улыбнулась и сказала ему, что пока что его результат один из лучших.

Альберт подтвердил наши подозрения относительно человеческого поведения: при условии простой установки и ясной цели (в данном случае заключающейся в зарабатывании денег) мы умело находим источник для нашего удовольствия. Если бы этот эксперимент проводился со свиданиями, то Альберт попробовал бы встретиться с одной девушкой, затем с другой, а с третьей даже завел бы роман. Испробовав все варианты, он вернулся к лучшему, с которым и остался до конца игры.

Но будем откровенны, Альберт находился в легких условиях. Пока он «встречался» с другими, его прежние подружки терпеливо ждали, когда он вернется в их объятия. А если бы девушки, которыми он пренебрег, отвернулись от него? Давайте предположим, что имевшиеся у него прежде возможности стали бы исчезать. Отпустил бы их Альберт с легкой душой? Или же попытался бы, как и прежде, использовать по максимуму все имевшиеся возможности? Был бы он готов пожертвовать частью своего гарантированного выигрыша за право сохранения возможных вариантов?

Чтобы выяснить это, мы изменили правила игры. На этот раз любая дверь, к которой игрок не возвращался после 12 щелчков, закрывалась для него навсегда.

Первым участником нашей модифицированной игры стал Сэм, живший в зале хакеров. Для начала он выбрал синюю дверь и, зайдя в комнату, три раза щелкнул кнопкой. В нижней части экрана

появились цифры его выигрыша, однако он обратил внимание не только на это. С каждым новым щелчком оставшиеся двери начали постепенно уменьшаться в размерах. Это означало, что в определенный момент они могут исчезнуть, если он не решится войти. Еще восемь щелчков — и они исчезнут навсегда.

Сэм не мог этого допустить. Он передвинул курсор на красную дверь, зашел в комнату и нажал кнопку еще три раза. Теперь он заметил, что до исчезновения зеленой двери осталось всего четыре щелчка, и нацелился на нее.

Оказалось, что за этой дверью его ждал самый большой выигрыш. Стоило ли ему остаться в зеленой комнате (если вы помните, в каждой комнате был свой предел для возможного выигрыша)? Сэм не мог быть полностью уверен, что зеленая дверь является лучшим вариантом. Он начал возбужденно водить курсором по экрану. Он нажал на красную дверь и увидел, что синяя дверь стала еще меньше. После нескольких щелчков в красной комнате он перескочил в синюю. К этому моменту зеленая дверь почти исчезла, и он вернулся к ней.

Сэм начал метаться от двери к двери, и все его тело напряглось. Глядя на это, я представил себе типичного опустошенного родителя, направляющего своих детей от одного вида внеклассных занятий к другому.

Неужели именно это мы считаем самым эффективным способом прожить нашу жизнь, особенно если каждую неделю в нашей жизни добавляется еще одна-две двери? Я вряд ли смогу ответить на вопрос, касающийся вашей собственной жизни, но в ходе наших опытов мы ясно увидели, что попытки заняться то одним, то другим делом не только приводят к стрессам, но и являются крайне неэкономичными. В своем безумном стремлении сохранить максимальное количество дверей открытыми наши участники заработали значительно меньше денег (примерно на 15 процентов), чем те, кому не довелось иметь дела с закрывающимися дверями. Правда состояла в том, что они могли бы заработать гораздо больше денег, выбрав любую из комнат и просто оставаясь в ней

в течение всего эксперимента! Подумайте об этом применительно к вашей жизни или карьере.

Когда мы с Дживунгом снова изменили правила эксперимента, мы пришли к тем же результатам. К примеру, мы сделали так, что каждое новое открытие двери обходилось игроку в три цента, то есть с каждым открыванием двери он терял не только щелчок (что было потенциальной утратой денег), но и нес явную финансовую потерю. Поведение наших участников оставалось прежним. Они продолжали испытывать иррациональное волнение, связанное с возможностью сохранения максимального количества вариантов. Затем мы сказали участникам, сколько денег они могут заработать в каждой комнате. Результаты оказались теми же. Они просто не могли вынести самого факта закрывания двери. Мы позволили некоторым студентам сделать несколько сотен щелчков до начала эксперимента. Мы предположили, что они осознают смысл происходящего и *не станут* лихорадочно вбегать в закрывающиеся двери. Мы ошиблись. Как только студенты MIT (возможно, одни из лучших и ярчайших молодых людей) видели, что их возможности уменьшаются, они попросту не могли сохранять концентрацию. Лихорадочно бросаясь от одной двери к другой, они стремились заработать как можно больше денег, а в итоге получали значительно меньше.

В конце концов мы попытались провести эксперимент другого рода — с неким привкусом реинкарнации. В этот раз дверь по-прежнему исчезала, если после 12 щелчков игрок не заходил в нее. Но она исчезала не навсегда, она появлялась после очередного щелчка. Иными словами, вы могли не обращать на нее внимания и не нести из-за этого никаких потерь. Отказывались ли в этом случае наши участники от входа в нее? Нет. Как ни удивительно, они продолжали расходовать свои щелчки на «возрождавшуюся» дверь, несмотря на то, что ее исчезновение не приводило к серьезным последствиям и к ней можно было вернуться позднее. Они попросту не могли вынести самой идеи потери и делали все возможное, чтобы не дать двери закрыться.

Как мы можем освободить себя от этого иррационального импульса, связанного с сохранением неважных для нас вариантов? В 1941 году философ Эрих Фромм написал книгу «Бегство от свободы». Он считал, что в условиях современной демократии люди сталкиваются не с отсутствием возможностей, а с их головокружительным изобилием. В нашем нынешнем обществе дела обстоят именно так. Нам постоянно напоминают, что мы можем сделать все что угодно и быть тем, кем хотим быть. Проблема заключается лишь в том, как выстроить жизнь в соответствии с этой мечтой. Мы должны развивать себя во всех направлениях; хотим вкусить каждый аспект нашей жизни. Нам необходимо убедиться в том, что из 1000 вещей, которые мы должны увидеть перед смертью, мы не остановились на номере 999. Но потом возникает вопрос: не слишком ли мы разбрасываемся? Мне кажется, что описанное Фроммом искушение отчасти сходно с тем, что мы наблюдали в поведении наших участников, бегавших от одной двери к другой.

Бегство от одной двери к другой представляет собой достаточно странное занятие. Но еще более странной является наша склонность гоняться за дверями, за которыми стоит мало возможностей, которые нежизнеспособны или не имеют для нас сколь-нибудь значимого интереса. К примеру, моя студентка Дана уже пришла к выводу о том, что ей не имеет смысла продолжать отношения с одним из своих приятелей. Так почему же она ставила под угрозу отношения с другим человеком и продолжала сохранять связь с менее привлекательным партнером? А сколько раз мы сами покупали что-то на распродаже не потому, что это было нам действительно необходимо, а лишь потому, что распродажа заканчивалась и, возможно, мы уже никогда не смогли бы купить эти вещи по столь же низким ценам?

Другая сторона этой трагедии проявляется, когда мы не можем понять, что некоторые по-настоящему важные вещи являются «закрывающимися дверями» и, следовательно, требуют нашего

немедленного внимания. К примеру, мы можем проводить на работе все больше времени, не понимая, что детство наших детей проходит мимо нас. Иногда двери закрываются медленно, и мы не замечаем, как они уменьшаются в размерах. К примеру, один из моих друзей рассказал мне, что лучшая часть его жизни — тогда, когда он сам жил в Нью-Йорке, а его жена в Бостоне, и они могли встречаться только по выходным. До этого, пока они оба жили в Бостоне, они редко проводили выходные вместе — чаще всего каждый из них был погружен в свою работу. Но когда условия изменились и они поняли, что единственное время, когда они могут видеть друг друга, — это выходные, возможности ужались и стали ограничены во времени (их общение должно было закончиться не позднее момента отправления последнего поезда). Так как им было ясно, что часы тикают, они решили посвятить выходные друг другу, а не работе.

Я не пытаюсь убедить вас в том, что вам следует отказаться от работы и проводить вместо этого максимальное количество времени со своими детьми. Я не призываю семейные пары разъезжаться по разным городам, чтобы наслаждаться проводимыми вместе выходными (хотя в этой ситуации есть и свои плюсы). Но насколько лучше было бы, если бы внутри каждого из нас существовала встроенная сигнальная система, предупреждающая нас, когда перед нами закрываются двери, связанные с самыми важными для нас вещами.

Так что же мы можем сделать? В результате экспериментов нам удалось доказать, что паническая беготня от одной двери к другой не приводит к положительному результату. Лихорадка приведет не только к эмоциональному опустошению — пустыми станут и наши бумажники. Мы должны начать сознательно закрывать некоторые из наших дверей. Разумеется, маленькие двери проще закрыть. Мы можем легко вычеркнуть несколько имен из списка людей, которых нужно поздравить с Новым годом, или исключить занятия по тэквондо из расписания дочери.

Однако гораздо сложнее закрывать большие двери (или которые кажутся нам большими). Сложно закрывать двери, за которыми может крыться новая карьера или лучшая работа. Ничуть не проще закрывать двери, связанные с нашими мечтаниями. Трудно прекратить отношения с определенными людьми — даже если нам кажется, что эти отношения никуда нас не ведут.

Нам присуща иррациональная необходимость держать двери открытыми. Мы просто так устроены. Но это не значит, что нам не стоит пытаться закрыть двери. Вспомните известный эпизод: Ретт Батлер оставляет Скарлетт О'Хара в одном из эпизодов книги «Унесенные ветром». Скарлетт цепляется за него и спрашивает: «Если вы уедете, что я буду делать?» Ретт, долго терпевший выходки Скарлетт и наконец решивший, что с него хватит, отвечает: «Дорогая моя, мне теперь на это наплевать». Неудивительно, что именно эта сцена стала одной из наиболее ярких в истории кинематографа. Она так интересна именно из-за того, что олицетворяет собой закрытие двери. И это должно стать напоминанием каждому из нас о том, что у нас есть двери — большие и маленькие, — которые мы должны закрыть.

Нам необходимо прекратить общаться с людьми, напрасно переводящими наше время, и перестать поздравлять с праздниками тех, кто ведет совсем другую жизнь и завел себе новых друзей. Мы должны понять, действительно ли нам хватит времени на то, чтобы смотреть баскетбольные игры и играть в гольф или сквош, при этом уделяя достаточное количество времени нашей семье, — возможно, нам стоит отказаться от каких-то спортивных занятий. Нам нужно отступить от них, потому что они забирают энергию и время у других дверей, которые должны оставаться открытыми, — а еще потому, что слишком много открытых дверей сводит нас с ума.

Представьте, что вам удалось закрыть все ненужные двери и оставить только две. Я хотел бы сообщить вам, что ваш процесс выбора значительно упростился, но часто это не так. По сути,



выбор из двух одинаково привлекательных вещей — один из самых сложных в нашей жизни. Эта проблема связана не только с тем, что мы слишком долго выбираем, но и с тем, что наша нерешительность заставляет нас платить высокую цену. Позвольте мне объяснить эту мысль с помощью истории.

Как-то раз голодный осел приблизился к амбару в поисках сена и внезапно обнаружил два совершенно одинаковых стога, стоящих в противоположных концах амбара. Осел стоял посередине амбара между двумя стогами и никак не мог определить, какой из них выбрать. Проходил час за часом, но он все равно не мог решиться. Так и не определившись, через какое-то время он умер от голода\*.

Разумеется, эта история является гипотетической и может создать у вас неправильное представление об уровне интеллекта ослів. Возможно, лучшим примером будет Конгресс Соединенных Штатов. Деятельность Конгресса часто заходит в тупик, причем не при решении каких-либо важных законодательных вопросов (таких как программа по восстановлению разрушающихся федеральных автодорог, иммиграция, улучшение системы федеральной защиты редких видов растений и животных), а по отдельным деталям. С точки зрения разумного человека позиции партий часто напоминают два стога сена. Несмотря на это или именно вследствие этого Конгресс часто застревает где-то посередине. Неужели быстро принятое решение не соответствовало бы интересам всех сторон?

Вот вам другой пример. Один мой друг потратил три месяца на то, чтобы выбрать цифровую камеру из двух почти идентичных вариантов. Когда же он наконец определился с решением, я спросил его, как много драгоценного времени он потратил зря, делая свой выбор, и сколько бы он мог заплатить за то, чтобы кто-нибудь, имеющий цифровую камеру, фотографировал его самого

---

\* В основе этого рассказа лежат комментарии французского логика и философа Жана Буридана относительно теории действия, созданной Аристотелем. История известна многим под названием истории про буриданова осла.

и членов его семьи на протяжении трех месяцев. Он был готов отдать значительно больше денег, чем стоила камера. Случалось ли что-нибудь подобное с вами?

Мой друг (точно так же, как осел или Конгресс США), сконцентрировавшись на сходстве и различиях между двумя объектами, не принял во внимание *последствия непринятия решения в срок*. Осел не подумал о голоде, Конгресс — о количестве людей, гибнущих на дорогах, пока он не может определиться с законом о ремонте трасс. А мой друг не смог представить себе все прекрасные фотографии, не сделанные за то время, пока у него не было камеры, не говоря уже о том времени, что он провел в поисках. Что еще более важно, все они не смогли принять во внимание, насколько незначительны отличия, соответствующие тому или иному сделанному выводу.

Мой друг был бы одинаково счастлив, купив любую камеру; осел мог съесть любой из стогов сена; а конгрессмены могли разойтись по домам с гордостью за принятое (несмотря на незначительные поправки) решение. Иными словами, все они могли отнестись к решению как к простому. Например, они могли бы бросить монетку (в случае осла это было фигуральным выражением) и продолжить жить своей обычной жизнью. Но на практике мы склонны действовать таким образом, потому что не закрываем ненужные двери.

Хотя выбор между двумя сходными вариантами мог бы быть достаточно простым, на самом деле он таковым не является. Я почувствовал себя жертвой той же проблемы, когда размышлял над тем, оставаться ли преподавать в MIT или перейти на работу в Стэнфорд (в итоге я выбрал MIT). Два имевшихся варианта заставили меня провести несколько недель в тщательном сравнении школ. В итоге я обнаружил, что с точки зрения сравнительной привлекательности для меня они были почти одинаковыми. Так что же я сделал? На этом этапе я решил, что мне нужна дополнительная информация, а также полевые исследования. Поэтому

я тщательно изучил обе школы. Я встретился с работавшими там людьми и спросил, нравится ли им работа. Я проверил места возможного жилья и наличие школ для наших детей. Мы с Суми пытались понять, каким образом каждый из вариантов соответствует тому стилю жизни, который мы хотели вести. Я оказался настолько поглощен этим вопросом, что от этого начали страдать и мои академические исследования, и производительность работы. Забавно, но, занявшись поиском наилучшего места работы, я забросил свои исследования, которые как раз и были связаны с выбором оптимальных вариантов в различных ситуациях.

Раз уж вы инвестировали определенную сумму денег, чтобы получить из моей книги крупницы мудрости (не говоря о времени, которое вы потратили на чтение, и других занятиях, которыми вы пожертвовали), то мне, по всей видимости, не стоило бы признаваться в том, что я чувствовал себя подобно ослу, пытавшемуся найти различие между двумя одинаковыми стогами сена. Но я поступал именно так.

В итоге, даже зная о сложностях, связанных с принятием решения в подобных условиях, я повел себя так же иррационально, как и любой другой человек в аналогичной ситуации.

# Глава 9

## Эффект ожиданий

*Почему наш мозг получает то,  
чего ожидает*

Представим себе, что вы болеете за команду Philadelphia Eagles и внимательно смотрите матч по американскому футболу вместе со своим другом, который, как это ни печально, вырос в Нью-Йорке и болеет за Giants. Вы не совсем понимаете, как подружились с ним, но, проведя целый семестр в одной комнате общежития, начинаете испытывать к нему приятельские чувства, даже несмотря на его странные футбольные предпочтения.

Eagles владеют мячом, проигрывают пять очков, и у них не остается права на тайм-ауты. До конца последнего, четвертого периода остается шесть секунд. Мяч находится на ближайшей к воротам соперника отметке. Четыре ресивера выстраиваются в линию, чтобы разыграть последнюю комбинацию. Квотербек хватает мяч и отходит с ним немного назад. А когда ресиверы добегают до очковой зоны, квотербек делает высокий пас. Один из ресиверов Eagles подпрыгивает, каким-то чудом ловит мяч и в последнюю секунду вбегает с ним в очковую зону соперника.

Судья свистит, сигнализируя о тачдауне, который приносит Eagles шесть очков. Команда выскакивает на поле, чтобы отпраздновать победу. Но постойте. Успел ли ресивер с мячом вбежать в очковую зону соперника обеими ногами? На больших телевизионных экранах сложно разглядеть детали, поэтому судья матча решает еще раз посмотреть видеозапись. Вы поворачиваетесь к своему другу и говорите: «Ты только посмотри! Какой отличный гол! Конечно, он успел вбежать в зону. Я даже не понимаю, почему они в этом сомневаются?» Ваш друг хмурится: «Разумеется, он не успел. Я даже поверить не могу, что судья этого не заметил! Не говори ерунды — игрок не был в зоне!»

Что произошло в этот момент? Принял ли ваш болеющий за Giants друг желаемое за действительное? Обманывал ли он самого себя или, хуже того, пытался обмануть вас? А может быть, его лояльность к команде и желание победы застили пеленой его глаза — целиком, полностью и надолго?

Я размышлял об этом вопросе как-то вечером, идя по Кембриджу по направлению к Walker Memorial Building (одному из зданий комплекса MIT). Как могли два друга — два отличных парня — увидеть одно и то же совершенно разными глазами? А точнее, почему две стороны могут изучать один и тот же вопрос и создавать интерпретации, поддерживающие их совершенно противоречивые точки зрения? Как демократы и республиканцы могут смотреть на одного и того же школьника, не умеющего читать, и выступать со столь различных позиций по вопросу школьного образования? Почему муж и жена, втянувшиеся в конфликт, так по-разному видят его причины?

Один из моих друзей, проведший некоторое время в северо-ирландском Белфасте в качестве иностранного корреспондента, однажды описал мне свою встречу с членами Ирландской республиканской армии. Во время проведения интервью пришло известие об убийстве начальника тюрьмы Мейз, в которой томилось множество членов ИРА.

Члены ИРА, стоявшие вокруг моего друга, восприняли это известие с понятным удовлетворением — для них это было очередной

победой в борьбе за правое дело. Разумеется, англичане видели эту ситуацию совершенно иначе. Заголовки вышедших на следующий день лондонских газет были наполнены гневом и призывами к возмездии. По сути, британцы воспринимали это событие как еще одно доказательство того, что переговоры с ИРА не способны никуда привести и что деятельность ИРА должна быть подавлена силой. Я израильтянин и не первый раз вижу подобные циклы насилия. Насилие — это не редкость. Оно возникает так часто, что мы не успеваем задать себе вопрос, почему это происходит. Что приводит к зарождению насилия: ход истории, политика, взаимоотношения между расами? А может быть, в нас самих существует некая иррациональная сила, поощряющая конфликты и заставляющая нас смотреть на одно и то же событие совершенно по-разному, в зависимости от той или иной точки зрения?

У меня и моих товарищей Леонарда Ли (преподавателя из Колумбийского университета) и Шона Фредерика (преподавателя MIT) не было готового ответа на эти важнейшие вопросы. В поисках корней подобного человеческого поведения мы решили провести серию простых экспериментов и изучить, в какой степени прошлые впечатления способны затуманить наше видение в настоящем. Мы решили сделать простой тест — нам не нужно было использовать в качестве индикаторов религию, политику или спорт. Мы решили использовать стаканы с пивом.

Для того чтобы войти в бар, вы должны вскарабкаться по нескольким широким ступеням между высокими колоннами в греческом стиле. Зайдя внутрь (и повернув направо), вы увидите две комнаты с ковровым покрытием, постеленным еще до появления электрического освещения, старомодной мебелью и запахом, в котором вы безошибочно угадаете разнообразные оттенки алкоголя, жареного арахиса и предвкушение отличной компании. Добро пожаловать в Muddy Charles — один из двух баров в MIT, в котором мы с Леонардом и Шоном решили на протяжении нескольких недель проводить наш эксперимент. Цель эксперимента

заклучалась в том, чтобы понять, в какой степени ожидания людей влияют на их мнение о событиях в будущем. Если говорить точнее, мы хотели понять, в какой степени ожидания посетителей бара от определенного сорта пива повлияют на их восприятие вкуса напитка.

Позвольте мне объяснить некоторые детали. Одним из сортов пива, подаваемых посетителям Muddy Charles, является Budweiser. А вторым сортом в нашем эксперименте было то, что мы гордо называли MIT Brew. Что такое MIT Brew? В основе его лежит Budweiser, к которому мы добавили «секретный ингредиент» — две капли бальзамического уксуса на каждую унцию пива. (Некоторые из студентов MIT протестовали против того, что мы называли Budweiser пивом, поэтому в некоторых случаях мы заменяли его Sam Adams\* — жидкостью, которую жители Бостона называют пивом с большей охотой.)

Однажды вечером, примерно в семь часов, в бар заглянул Джеффри, аспирант второго года, специализировавшийся в области компьютерной науки. «Могу ли я предложить вам два бесплатных образца пива?» — спросил Леонард, приблизившись к нему. Джеффри согласился без особых колебаний, и Леонард привел его к столу, на котором стояли два кувшина с пенящимся содержимым. Первый кувшин был помечен буквой А, второй — буквой В. Джеффри набрал в рот немного пива из первого кувшина, задумчиво проглотил, а затем попробовал второй сорт. «Какого пива вы хотели бы сегодня выпить?» — спросил Леонард. Джеффри немного поразмыслил. У него были все шансы получить бесплатный стакан пива, поэтому он хотел быть уверенным, что проведет ближайшее время с правильным солодовым другом.

Джеффри выбрал сорт В как очевидного победителя и присоединился к своим друзьям (увлеченным разговором о пушке, которую

---

\* Sam Adams — жаргонное название Boston Beer Company. По всей видимости, речь идет о своего рода гастрономическом патриотизме жителей Бостона.  
*Прим. перев.*

группа студентов MIT недавно «позаимствовала» из общежития Калифорнийского технологического института). Джеффри не знал, что мы предложили ему сделать выбор между Budweiser и MIT Brew, и в итоге он выбрал MIT Brew, то есть тот же Budweiser, но с легким привкусом уксуса.

Через несколько минут в бар вошла Мина, студентка по обмену из Эстонии. «Хочешь бесплатного пива?» — спросил Леонард. В ответ она улыбнулась и кивнула. На этот раз Леонард рассказал ей чуть больше. Он объяснил, что пиво А представляет собой обычный массовый сорт, а в пиво В мы добавили несколько капель бальзамического уксуса. Мина попробовала оба сорта. После окончания тестирования (в ходе которого она поморщилась от привкуса уксуса в пиве В) она отдала предпочтение сорту А. Леонард налил ей большой стакан массового пива, и Мина радостно присоединилась к своим друзьям.

Мина и Джеффри были всего лишь двумя из сотен студентов, принявших участие в нашем эксперименте. Но их реакция была вполне типичной: не зная о том, что мы добавили в пиво бальзамический уксус, большинство студентов выбирало MIT Brew. Но как только они узнавали о его добавлении, их реакция становилась совершенно другой. После первого же глотка они морщились и просили налить им обычного пива. Очевидный вывод этого эксперимента состоит в том, что если вы заранее говорите людям о том, что пища будет невкусной, велики шансы на то, что они с вами согласятся — не потому, что им подсказывает это личный опыт, а потому, что они начинают этого ждать.

Поэтому, если вдруг случится, что кто-то из читателей этой книги задумается об открытии новой пивоваренной компании, выпускающей пиво с добавлением бальзамического уксуса, мы хотели бы обратить его внимание на несколько вещей: 1) если люди ознакомятся с содержанием продукта на этикетке и узнают о том, что вы добавляете в пиво уксус, то, скорее всего, они возненавидят ваше пиво; и 2) бальзамический уксус достаточно дорог — даже если он улучшает вкус пива, вряд ли такая инвестиция будет



хорошей. Вместо этого вам просто стоит постараться сварить обыкновенное вкусное пиво.

Однако эксперимент с пивом был для нас только началом. Студенты на курсе MBA в Sloan School склонны пить много кофе. Поэтому в один прекрасный день я вместе с Элие Офеком (преподавателем Гарвардской школы бизнеса) и Марко Бертини (преподавателем Лондонской школы бизнеса) открыл что-то наподобие кофейни, в которой мы предлагали студентам бесплатную чашку кофе за ответы на несколько вопросов, связанных с этим напитком. Около нашего кафе быстро выстроилась очередь. Мы давали каждому из участников чашку кофе и предлагали им пройти к столику, на котором стояли емкости с молоком, сливками, смесью молока и сливок, а также белым и коричневым сахаром. Также мы предлагали нашим посетителям некоторые необычные добавки к кофе — гвоздику, мускатный орех, апельсиновую цедру, анис, сладкую паприку и кардамон, которые они могли добавлять к напитку по своему усмотрению.

После того как студенты добавляли в кофе все что хотели (причем практически никто не воспользовался предлагавшимися нами необычными добавками) и выпивали его, они заполняли небольшой вопросник. Студенты указывали, насколько им понравился кофе, хотели бы они прийти в наше кафе в следующий раз, а также какую максимальную цену они готовы заплатить за определенный тип кофе.

Мы раздавали кофе на протяжении нескольких дней, однако время от времени меняли содержимое контейнеров с необычными добавками. Иногда мы использовали красивые стеклянные и металлические контейнеры, ставили их на блестящий поднос, клали рядом небольшие серебряные ложечки, а на самих контейнерах размещали красивые этикетки с указанием содержимого. А иногда мы помещали наши добавки в обычные белые пластиковые стаканы. Надписи на них делались от руки красным фломастером. Мы пошли дальше — например, мы уменьшили размер пластиковых

стаканчиков, сознательно обрезав края так, чтобы они выглядели небрежными и зубчатыми.

Каков был результат? Даже красивые контейнеры не смогли заставить посетителей добавить в свой кофе необычные приправы (я думаю, что в ближайшее время у вас не появится возможности добавить в свой кофе сладкую паприку). Но самым интересным было то, что когда наши необычные добавки предлагались в красивых контейнерах, студенты гораздо чаще говорили нам, что кофе им нравится, что они готовы хорошо за него заплатить и что они рекомендуют нам включить новый сорт кофе в меню нашего кафе. Иными словами, красивая атмосфера в кафе делала восприятие кофе более позитивным.

Таким образом, когда мы априори считаем что-то хорошим, то оно обычно таким и оказывается, а когда мы ничего хорошего не ждем, результат будет плохим. Но насколько сильным является подобное влияние? Способно ли оно изменить нашу точку зрения, или оно модифицирует физиологическую часть нашего опыта? Иными словами, может ли полученное заранее знание изменить нейтральное отношение к вкусу кофе? Если мы ожидаем, что что-то будет вкусным (или невкусным), то станет ли оно таким на самом деле?

Чтобы получить ответ на этот вопрос, мы с Леонардом и Шоном вновь провели наш эксперимент с пивом, однако внесли в него одну значительную поправку. К этому моменту наше MIT Brew уже прошло тестирование двумя способами: мы либо рассказывали студентам о присутствии уксуса в пиве *перед* дегустацией, либо не делали этого вообще. Но давайте предположим, что мы скажем студентам о присутствии уксуса *после* эксперимента. Какова будет их реакция?

Давайте на минутку переключимся с пивного эксперимента на другой пример. Предположим, вы узнали о том, что определенная модель спортивной машины отлично сконструирована с точки зрения управляемости. Вы пробуете покататься на ней, а затем делитесь своими впечатлениями от поездки. Насколько

отличались бы ваши впечатления от впечатлений людей, которые до пробной поездки не знали ничего о достоинствах машины? Иными словами, насколько важно, поступает ли информация к нам до или после того, как мы что-то пробуем? Если различие имеется, то какое знание более важно — получаемое до эксперимента или после него?

Ответ на этот вопрос важен по следующей причине. Если знание представляет собой всего лишь информацию о состоянии дел, то не должно быть никакой разницы между тем, получают ли наши участники ее до или после дегустации пива. Иными словами, если бы мы не сказали участникам о присутствии уксуса в пиве, это не должно было повлиять на их оценку напитка. Если бы мы сказали им об уксусе после дегустации, это также не повлияло бы на их оценку. По сути, в обоих случаях они получают одну и ту же неприятную новость: в их пиве присутствует уксус. Вот чего стоит ожидать в случае, если знание представляет собой простое *информирование*.

С другой стороны, если мы рассказываем участникам о наличии уксуса до дегустации, их физиологическое восприятие может адаптироваться в соответствии с полученным знанием. То есть человек, знающий о наличии уксуса до начала дегустации, оценит напиток совершенно не так, как тот, кто сначала выпьет пиво, а затем узнает новости. Подумайте об этом так. Если знание на самом деле изменяет наше восприятие, то участники эксперимента, которые пробовали пиво до того, как узнали о присутствии уксуса, пробовали его точно так же, как участники «слепого» эксперимента (ничего о присутствии уксуса не знавшие). Они узнали о наличии уксуса уже после того, как у них сформировалось мнение о вкусе напитка. Соответственно, в этой точке (если предположить, что наши ожидания действительно изменяют наше последующее восприятие) полученное знание уже не могло изменить их реакцию.

Итак, как же вели себя студенты, узнавшие о наличии уксуса после дегустации? Насколько их оценка пива была похожа на оценки,

данные студентами, не знавшими о наличии уксуса в пиве? Как вы думаете?

Оказалось, что студенты, узнавшие об уксусе после того, как выпили пиво, оценили его гораздо выше, чем те, кто узнал о его присутствии до дегустации. По сути, те, кому мы рассказали об уксусе после дегустации, оценили пиво примерно так же высоко, как студенты, которые вообще не узнали о наличии уксуса в пиве.

Что это означает? Давайте я приведу вам еще один пример. Предположим, ваша тетушка Дарси организует распродажу, пытаясь избавиться от множества вещей, накопленных ею за долгие годы. Около ее дома останавливается машина, из нее выходят люди; вскоре все они скапливаются около нарисованной маслом картины, прислоненной к стене. Да, соглашаетесь вы с ними, это отличный экземпляр раннего американского примитивизма. Говорите ли вы при этом, что тетушка Дарси несколько лет назад скопировала эту картину с увиденной ею фотографии?

Я, как честный и прямой человек, был бы склонен сказать об этом. Но когда же стоит им сказать — до того, как они обратят внимание на картину, или после этого? Если верить данным нашего пивного эксперимента, вам с тетушкой следовало бы не разглашать эту информацию до тех пор, пока покупатели не изучат картину. Я не хочу сказать, что это заставило бы покупателей выложить за картину тысячи долларов (хотя наши студенты, узнавшие о наличии уксуса в пиве после эксперимента, оценили его так же высоко, как и не узнавшие об этом студенты), но они совершенно точно были бы готовы заплатить за эту картину больше денег.

Кстати, мы провели и более экстремальную версию этого эксперимента. Мы заранее сказали одной из групп о наличии уксуса (условие «до»), а второй группе: по окончании дегустации (условие «после»). Но после дегустации мы не давали им стакан пива по их выбору. Вместо этого мы вручали им стакан чистейшего пива, немного уксуса, капельницу и рецепт изготовления MIT Brew (две капли бальзамического уксуса на каждую унцию пива). Мы хотели проверить, захотят ли люди сами добавить уксус к своему

пиву; а если да, то сколько уксуса они решат использовать, а также в какой степени количество уксуса будет зависеть от того, что произошло раньше — попробовали они пиво или узнали о наличии в нем уксуса.

Что же произошло? Студенты, узнавшие о наличии уксуса в пиве после дегустации, добавляли уксус в пиво вдвое чаще, чем студенты, узнавшие об уксусе до дегустации. Для участников эксперимента, к которым применялось условие «после», пиво с примесью уксуса обладало вполне приемлемым вкусом (по их собственному мнению), поэтому они не отказывались поэкспериментировать еще раз\*.

Очевидно, что ожидания могут повлиять практически на любой аспект нашей жизни. Представьте, что вы организуете свадьбу своей дочери и ищите предоставляющую ресторанное обслуживание компанию. Компания Josephine's Catering хвастается своей «вкуснейшей курицей с имбирем в азиатском стиле» и «ароматным греческим салатом с маслинами каламата и сыром фета». Другая компания, Culinary Sensations, предлагает «сочное натуральное куриное филе, поджаренное до совершенного состояния, спрыснутое вином мерло деми-глас и лежащее на горе израильского кускуса с травами» и «меланж из свежайших помидоров черри и хрустящей зелени, сочетающийся с теплым сыром шевре в малиновом соусе».

И хотя вы не знаете наверняка, насколько блюда Culinary Sensations вкуснее, чем блюда Josephine's, красочное описание блюда может заставить вас ожидать чего-то большего, чем простого салата из помидоров с козьим сыром. Соответственно, это повышает шансы того, что вы сами (а также ваши гости, если вы поделитесь с ними описанием блюда) будете в восторге от того, что лежит на ваших тарелках.

---

\* Мы также надеялись измерить количество уксуса, добавляемого студентами. Оказалось, что каждый из участников, решивший добавить уксус, в точности следовал данному ему рецепту.

Этот опыт, столь полезный для компаний, занимающихся ресторанным обслуживанием, применим практически везде. Мы можем добавить к нашим блюдам небольшой модный ингредиент с экзотическим описанием (например, мы используем соус из смеси перца халапеньо и манго или берем вместо говядины мясо буйвола). Эти ингредиенты не делают наше блюдо вкуснее при проведении тестов вслепую; однако они позволяют изменить наши ожидания, а за счет заранее полученного нами знания мы трансформируем наши вкусовые ощущения.

Эти технологии становятся особенно полезными, когда вы приглашаете к себе на ужин гостей или убеждаете детей попробовать новое блюдо. Аналогично это помогает вам улучшить вкус приготовляемого блюда, заставляя забыть о том факте, что для создания пирога вы используете готовую смесь, добавляете в коктейль недорогой апельсиновый сок или, что особенно справедливо для детей, что их любимое желе *Jell-O* изготавливается из коровьих копыт. Я не стремлюсь оценивать нравственность таких действий, я просто указываю на ожидаемые результаты.

Наконец, не стоит недооценивать силу презентации. Не случайно на занятиях по кулинарному мастерству студенты учатся правильной и красивой выкладке блюда на тарелку не меньше времени, чем хитростям запекания и жарки. Даже если вы покупаете еду в уличной забегаловке, попробуйте достать ее из упаковки, красиво разложить на тарелке и украсить гарниром (в особенности если ужинаете не в одиночку) — вы сразу почувствуете разницу.

И еще один совет: если вы хотите произвести впечатление на гостей, не жалеете денег на бокалы для вина.

Более того, если вы серьезно относитесь к выбору вин, то, возможно, решите купить различные бокалы для бургундских вин, шардоне, шампанского и так далее. Каждый тип бокала предназначен для того, чтобы помочь вам в полной мере насладиться вкусом вина. (Несмотря на то что многочисленные «исследования вслепую» показали, что объективное восприятие вина людьми

практически не меняется в зависимости от формы бокала, люди все равно ощущают значимую разницу при использовании «правильного» или «неправильного» бокала для вина.) Более того, если вы сумеете забыть, что форма стакана практически не сказывается на вкусе вина, то и сами сможете насладиться вином, разлитым в «правильный» бокал.

Ожидания, разумеется, не ограничиваются едой. Приглашая кого-то в кино, вы можете повысить удовольствие вашего партнера от просмотра фильма, упомянув, что фильм получил множество отличных рецензий. Это также необходимо для создания репутации бренда или продукта. Суть маркетинга как раз и состоит в предоставлении информации, способной повысить предполагаемое и реальное удовольствие. Но действительно ли надежды, создаваемые маркетингом, меняют степень нашего удовольствия?

Я уверен, что вы помните знаменитую телевизионную рекламную кампанию Pepsi Challenge (или хотя бы слышали о ней). По сюжету роликов люди, отобранные случайным образом, дегустировали кока-колу и пепси, а затем делились своими мнениями о том, какой напиток им нравится больше. Эти ролики, созданные Pepsi, говорили о том, что люди предпочитают пепси, а не кока-колу. В то же самое время рекламные ролики кока-колы утверждали обратное. Как такое могло случиться? Неужели какая-то из компаний недобросовестно обходилась со статистическими данными?

Ответ кроется в том, что обе компании по-разному оценивали свою продукцию. Исследование рынка, проведенное Coke, основывалось на предпочтениях потребителей, когда они могли видеть, что именно пьют, и в том числе обращать внимание на знаменитый красный товарный знак. Pepsi же в рамках своей кампании ориентировалась на слепые тесты и использовала стандартные пластиковые стаканчики с маркировкой M или Q. Возможно ли, что вкус пепси воспринимался лучше в слепых тестах, а кока-кола казалась вкуснее, когда потребители видели, что именно они пьют?

Чтобы лучше понять загадку кока-колы и пепси, группа потрясающих нейрофизиологов — Сэм МакКлур, Цзянь Ли, Дэймон

Томлин, Ким Сайперт, Латан Монтекки и Рид Монтекки — провели свои собственные исследования, включавшие как слепые, так и открытые дегустации кока-колы и пепси. Исследование было проведено с помощью прогрессивной технологии функциональной магнитно-резонансной томографии (fMRI). С помощью этого оборудования исследователи могли следить за деятельностью мозга участников в процессе потребления напитков.

Дегустация напитков с использованием fMRI является непростым делом — хотя бы потому, что человек, мозг которого исследуется, должен лежать совершенно неподвижно. Чтобы преодолеть эту проблему, Сэм и его коллеги протянули ко рту каждого участника длинную пластиковую трубку, в которую закачивали соответствующий напиток (пепси или кока-колу). Когда участники получали очередную порцию напитка, к ним поступала визуальная информация о том, что они пьют: кока-колу, пепси или некий «неопределенный» напиток. Таким образом, исследователи могли наблюдать за деятельностью мозга участников в процессе потребления напитков. При этом они могли сравнивать реакции участников, когда те знали или не знали, что именно пьют.

Каковы же были результаты? Исследования подтвердили данные обеих компаний-конкурентов. Выяснилось, что активность мозга участников различается в зависимости от того, знают ли они, что пьют, или нет. Вот что происходило: когда участник получал порцию колы или пепси, стимулировался мозговой центр, связанный с сильными эмоциональными переживаниями — так называемая вентромедиальная префронтальная кора (VMPFC). Но когда участники точно знали, что пьют кока-колу, происходило кое-что еще. В этом случае начиналась активация еще одной фронтальной зоны мозга — дорсолатеральной зоны префронтального кортекса (DLPFC), отвечающей за более высокие функции мышления, такие как формирование ассоциаций, рабочей памяти, познаний и идей. Это случалось и при дегустации пепси — но в случае кока-колы реакция была выражена гораздо сильнее (и разумеется, более сильной была реакция у людей, предпочитающих кока-колу).



Реакция мозга на основные гедонические элементы напитка (особенно сахар) была одинаковой для обоих напитков. Однако преимущество кока-колы над пепси было связано с брендом Coke, который вызывал к жизни механизмы мозговой деятельности более высокого порядка. Именно эти ассоциации, а не химический состав напитка, дают кока-коле преимущество на рынке.

Интересно также рассмотреть вопрос о том, какими путями передняя зона мозга взаимодействует с центром удовольствий. Передняя зона мозга с помощью инъекций дофамина активирует его, создавая определенные проекции. Возможно, в этом и кроется объяснение того факта, что кока-кола чаще предпочитается респондентами, когда им известен бренд. Ассоциации становятся более сильными, что позволяет отвечающей за эти ассоциации части мозга усилить деятельность центра удовольствий. Разумеется, эта информация должна быть особенно приятна для рекламных агентств, так как она означает, что яркая красная упаковка, хитрый сценарий и миллионы рекламных обращений (таких как «Things go better with...»\*) к потребителям в течение многих лет достигли своей цели. И они ответственны за нашу любовь к кока-коле в той же степени, что и сам этот пузырящийся напиток.

Ожидание также формирует стереотипы. По сути, стереотип представляет собой способ категоризации информации, направленный на прогнозирование будущего опыта. Мозг не может работать с нуля в каждой новой ситуации. Его деятельность строится на виденном ранее. По этой причине стереотипы не являются по своей сути чем-то нехорошим. Они обеспечивают короткий путь нашим бесконечным попыткам разобраться в сложной обстановке. Вот почему нам кажется, что пожилому человеку, учащемуся работать на компьютере, потребуется больше помощи или что студент Гарварда будет обладать недюжинным интеллектом\*\*.

\* Рекламный слоган Coca-Cola, запущенный в 1963 году. *Прим. перев.*

\*\* В книжном магазине MIT продается майка с прекрасной надписью «Гарвард. Потому что не каждый может поступить в MIT». *Прим. авт.*

Но поскольку стереотип обеспечивает нас определенными ожиданиями в отношении членов какой-либо группы, он может оказать неблагоприятное воздействие на наше восприятие и поведение.

Исследования стереотипов показывают, что не только мы реагируем по-другому, имея стереотип в отношении определенной группы людей, — сама эта группа начинает действовать иначе, если знает, какой ярлык вынуждена носить (в психологии для этого существует особый термин — «прайминг», или «преднастройка»). К примеру, один из стереотипов в отношении американцев азиатского происхождения гласит, что они обладают значительными способностями в математике и точных науках. Также широко распространена мысль, что женщины в математике слабы. Это предполагает, что американки азиатского происхождения подпадают под действие обоих стереотипов.

В реальности так и получается. В ходе своего замечательного эксперимента Маргарет Шин, Тодд Питтински и Налини Амбади просили американок азиатского происхождения заполнить математический тест. Но для начала они разделили женщин на две группы. Женщинам из первой группы сначала были заданы вопросы, связанные с их полом. Например, исследователи интересовались их мнением относительно смешанных общежитий, что заставляло их задуматься о гендерном факторе. Женщинам из второй группы задавались вопросы, связанные с их расой. Например, о том, какие языки они знают или на каком языке говорят дома. Исследователи интересовались историей их семей и тем, как они попали в США. Тем самым мысли женщин настраивались на волну, связанную с расовой принадлежностью.

Результаты последующего заполнения тестов обеими группами различались, так как они определялись стереотипами либо в отношении женщин, либо в отношении американцев азиатского происхождения. Те участницы, которым напоминали о том, что они женщины, показали худшие результаты, чем те, кому напоминали об их азиатском происхождении. Результаты эксперимента показывают, что даже наше собственное поведение может

определяться стереотипами, а их активизация зависит от нашего текущего состояния ума и того, каким образом мы оцениваем себя в настоящий момент.

Возможно, еще более поразительным является то, что стереотипы могут влиять на поведение людей, не являющихся частью стереотипной группы. В своем примечательном исследовании Джон Барг, Марк Чен и Лара Берроуз попросили участников поработать с предложениями, слова в которых были расставлены не по порядку (мы уже упоминали о такого рода задании в главе 4). Для некоторых участников предложения включали такие слова, как «агрессивный», «грубый», «раздражающий» и «навязчивый». Для других задача была связана со словами «честь», «внимание», «вежливость» и «чувствительность». Цель состояла в том, чтобы заранее вынудить участников подумать о вежливости или грубости в результате составления предложений из соответствующих слов (это распространенный в социальной психологии прием, который обычно работает крайне эффективно).

Когда участники завершали работу по составлению предложений, они отправлялись в другую лабораторию для участия в решении второй, якобы независимой задачи.

Заходя во вторую лабораторию, они обнаруживали там экспериментатора, пытающегося объяснить суть задачи непонимающему участнику, который никак не мог взять в толк, что от него требуется (разумеется, на самом деле это был не участник, а еще один экспериментатор, работавший под прикрытием). Как вы думаете, сколько времени проходило, прежде чем реальные участники прерывали разговор и спрашивали, что они должны делать дальше?

Время ожидания зависело от типа слов, из которых участники составляли предложения в предыдущем эксперименте. Те, кто работал с вежливыми словами, терпеливо ждали около 9,3 минуты, прежде чем прерывали разговор, а те, кто работал с грубыми словами, ждали всего лишь около 5,5 минуты.

Второй эксперимент был направлен на тестирование той же общей идеи, однако в этот раз оценивалось понятие старости и использовались такие слова, как «Флорида», «бинго» и «древний»\*. После того как участники эксперимента завершали составление предложений, они выходили из комнаты, полагая, что эксперимент закончен. Однако все только начиналось. На самом деле исследователей интересовало, как долго участники будут идти по коридору, прежде чем покинут здание. Слова, связанные со старостью, оказали на них определенное воздействие: скорость их ходьбы оказалась значительно ниже, чем у контрольной группы, не подвергавшейся аналогичному воздействию. Не забывайте, что настроенные на определенный лад участники не были пожилыми людьми, которым экспериментаторы напоминали об их немощи, — в эксперименте принимали участие студенты Нью-Йоркского университета.

Все эти опыты учат нас, что ожидание представляет собой нечто большее, чем простое предвкушение удовольствия, связанного с порцией шипучей кока-колы. Именно ожидания позволяют нам разговаривать в шумной комнате, хотя время от времени мы не слышим слов нашего собеседника. Точно так же мы можем читать текстовые сообщения, приходящие на наши сотовые телефоны, несмотря на то, что некоторые слова оказываются нечитаемыми или написанными с ошибками. И хотя ожидания время от времени ставят нас в дурацкую позицию, они в то же самое время являются очень мощным и полезным инструментом.

Вернемся к рассказанной выше истории про двух болельщиков, смотревших по телевизору матч по американскому футболу и заспоривших, было ли выиграно победное очко по правилам. Хотя оба друга смотрели одну и ту же игру, они делали это через различные линзы. Один увидел, что игрок успел войти в нужную

---

\* Флорида — одно из излюбленных мест американских пенсионеров, а лото бинго принято считать их традиционным развлечением. *Прим. перев.*

зону, другой увидел обратное. Когда речь идет о спорте, подобные споры не наносят особенно серьезного ущерба, более того, они могут оказаться достаточно забавными. Проблема заключается в том, что аналогичные предубеждения могут повлиять на другие процессы оценки нами окружающего мира. Подобная предвзятость служит основным источником эскалации почти каждого конфликта: израильско-палестинского, американо-иракского, сербско-хорватского или индо-пакистанского.

Во всех этих конфликтах представители обеих сторон могли читать одни и те же исторические труды и знать одни и те же факты, но, несмотря на это, им крайне сложно согласиться, кто начал конфликт, кто виноват, кто должен уступить и так далее.

В таких вопросах наша преданность убеждениям гораздо выше, чем при спорах по спортивным вопросам, и поэтому мы продолжаем стоять на своем. Таким образом, по мере роста важности для нас той или иной проблемы вероятность согласия относительно «фактов» становится все меньше и меньше. Это является тревожным знаком. Нам нравится думать, что переговоры за круглым столом помогут нам справиться с имеющимися разногласиями и стороны пойдут на уступки. Но история показывает, что этот исход маловероятен. Теперь мы знаем причину подобной катастрофической неудачи.

Тем не менее ситуация не безнадежна. В ходе наших пивных экспериментов дегустация пива участниками, знавшими или не знавшими о присутствии уксуса, позволила сформировать истинное представление о вкусе пива. Этот же подход следует использовать для урегулирования споров: каждая сторона должна представлять свои аргументы без оценки — необходимо выявлять факты, а не выяснять, какая из сторон предприняла те или иные действия. Применение подобного «слепого» условия в спорах может помочь нам быстрее узнать правду.

Даже если мы не можем избавиться от собственных предубеждений и имеющегося у нас знания, то, по крайней мере, мы

понимаем, что являемся пристрастными. Если мы признаем, что находимся в ловушке собственной точки зрения, не позволяющей нам продвинуться на пути к истине, то можем согласиться с идеей необходимости привлечения к решению конфликта и созданию правил нейтральной третьей стороны, не зараженной нашими ожиданиями. Разумеется, признание необходимости вовлечения третьей стороны не всегда является простым делом; но если для этого появляется возможность, мы можем прийти к отличным результатам. И мы должны продолжать наши попытки — хотя бы по этой причине.

# Глава 10

## Сила цены

*Почему аспирин стоимостью 50 центов  
может делать то, на что не способен  
аспирин за 1 цент*

Если бы вы жили в 1950-х годах и испытывали боли в груди, то ваш кардиолог, скорее всего, порекомендовал бы вам процедуру излечения стенокардии под названием «перевязка артерий грудной клетки». В ходе этой операции пациенту дают анестезию, затем хирург вскрывает грудину и перевязывает две внутренние артерии. Готово! Давление в околосердечно-диафрагмальных артериях растёт, улучшается кровоток в направлении миокарда, и счастливые пациенты идут домой\*.

Эта операция пользовалась большим успехом и практиковалась уже на протяжении 20 лет. Но в один прекрасный день 1955 года кардиолог из Сиэтла по имени Леонард Кобб и ряд его коллег задались вопросом: действительно ли эта операция является

---

\* Colin Schieman. The History of Placebo Surgery. University of Calgary (March 2001).

эффективной? Приводит ли она к требуемому результату? Чтобы ответить на этот вопрос, Кобб придумал эксперимент: он решил провести операцию на половине своих пациентов, а для второй половины пациентов лишь притвориться, что делает ее. Затем он планировал проконтролировать состояние здоровья каждой группы, проверить, какие пациенты лучше себя чувствуют и улучшилось ли на самом деле состояние их здоровья. Иными словами, после того, как хирурги на протяжении 25 лет кромсали своих пациентов, как повар — рыбу, у них появилась возможность узнать, насколько эффективной эта процедура была на самом деле.

Для проведения эксперимента доктор Кобб произвел обычную процедуру на некоторых своих пациентах и использовал эффект плацебо\* на других. В ходе операции предполагалось открытие грудины пациента и связывание артерий. Во время притворной процедуры хирург просто делал на груди пациента два надреза скальпелем. Больше в ходе операции не делалось ничего.

Результаты оказались потрясающими. Обе группы пациентов — и те, которым было проведено перевязывание артерий, и те, которым просто делались надрезы, — испытали моментальное облегчение от боли в груди. У пациентов из обеих групп облегчение продолжалось примерно три месяца, а затем снова начались жалобы на боли в груди. В то же время электрокардиограммы не показывали различий между двумя группами пациентов. Иными словами, традиционная процедура приводила к некоторому краткосрочному облегчению — но к такому же эффекту приводило и плацебо. В итоге ни один из вариантов не гарантировал долгосрочного избавления от боли.

Недавно сходный тест был проведен по отношению к другой процедуре, причем результаты оказались практически такими же. В начале 1993 года хирург-ортопед Дж. Мосли начал сомневаться в применимости артроскопического хирургического вмешательства

---

\* Положительный лечебный эффект от лекарства-«пустышки» или имитации лечебной процедуры, связанный с бессознательным психологическим ожиданием пациента. *Прим. ред.*



при определенных видах артрита колена. Действительно ли эта операция была эффективной? Пригласив к участию в эксперименте около 180 пациентов госпиталя для ветеранов, расположенного в Хьюстоне, Техас, доктор Мосли и его коллеги разделили участников, страдавших от остеоартроза, на три группы.

По отношению к первой группе использовался традиционный метод лечения: анестезия, три надреза, введение инструмента, удаление поврежденного хряща, корректировка проблем с мягкими тканями, а затем прокачка через колено десяти литров солевого раствора. По отношению ко второй группе также применялись анестезия, надрезы, введение инструментов и прокачка раствора, при этом хрящ не удалялся. Что же касается третьей группы — снаружи все выглядело как у двух первых (анестезия, надрезы и т. д.); сама процедура занимала то же количество времени, однако в колено не проникали никакие инструменты. Иными словами, проводилась лишь имитация хирургического вмешательства\*.

Через два года после проведения операции был проведен контроль всех трех групп (состоявших из добровольцев). Участников спрашивали, снизился ли уровень боли; кроме того, были проведены замеры скорости, с которой они ходили или поднимались по ступеням. Каковы же были результаты? Участники группы, подвергшиеся полноценной операции и артроскопическому промыванию, чувствовали себя прекрасно и были готовы рекомендовать эту операцию своим родным и друзьям. Но, как ни странно (и здесь крылась настоящая бомба), группа, не подвергшаяся широкомасштабной операции, также почувствовала уменьшение боли и легкость при движении — при этом их показатели были не хуже, чем у представителей группы, перенесших операцию. Размышляя об этом поразительном заключении, доктор Нельда Рей, одна из соавторов исследования Мосли, отметила: «Тот факт, что эффективность артроскопического промывания и хирургической обработки раны у больных остеоартрозом колена оказалась

---

\* Margaret Talbot. The Placebo Prescription. New York Times (June 9, 2000).

не выше, чем плацебо-операция, ставит перед нами вопрос, что, возможно, для тратящегося на эти процедуры миллиарда долларов стоит найти лучшее применение».

Если вы предположите, что результаты исследования вызвали настоящую бурю, то не ошибетесь. После публикации этих результатов в журнале *New England Journal of Medicine* 11 июля 2002 года некоторые врачи возмутились и поставили под сомнение методы и результаты исследования. В ответ на это доктор Мосли заявил, что исследование было безупречным как с точки зрения планирования, так и с точки зрения исполнения. «Хирурги... которые обычно выполняют артроскопию, несомненно, испытывают неловкость от того, что улучшение после проводимой ими операции достигается не за счет их квалификации, а за счет эффекта плацебо. Можно себе представить, на что способны пойти хирурги, пытающиеся дискредитировать наше исследование».

Независимо от того, насколько вы согласны с результатами этого исследования, ясно, что эффективность применения артроскопической хирургии для подобных состояний представляется сомнительной, и в то же время оно заставляет доказывать необходимость применения тех или иных медицинских процедур в целом.

В предыдущей главе мы узнали, как ожидания изменяют наше восприятие и оценку получаемого опыта. Изучив в этой главе действие эффекта плацебо, мы увидим, что наши убеждения и ожидания могут не только трансформировать наше восприятие и интерпретацию фактов, вкусов и других сенсорных проявлений. Ожидания влияют на нас, изменяя (порой достаточно сильно) наш субъективный и даже объективный опыт.

Самое главное заключается в том, что я хочу рассказать о некоторых аспектах плацебо, изученных пока не полностью. Я буду говорить о роли *цены* в этом явлении. Заставляют ли дорогие лекарства чувствовать себя лучше, чем дешевые? Можем ли мы почувствовать себя лучше с *физиологической* точки зрения, применяя лекарства под более дорогим брендом? Как насчет дорогостоящих процедур,

а также аппаратов нового поколения, таких как цифровые кардиостимуляторы и высокотехнологичные устройства для просвечивания? Влияет ли цена на их эффективность? А если так, то означает ли это, что стоимость расходов на здравоохранение в США будет расти прежними темпами? Что ж, давайте начнем с самого начала.

Слово placebo происходит от латинского выражения, означающего «благоугодный». Этот термин использовался в XIV веке для обозначения плакальщиц, которых нанимали для того, чтобы они рыдали по умершему на похоронах. В 1785 году это слово появилось в New Medical Dictionary для обозначения маргинальных медицинских методов.

Один из первых примеров использования эффекта плацебо в медицине относится к 1794 году. Итальянский врач по имени Герби сделал необычное открытие: когда он нанес на больной зуб пациента секрецию червей определенного типа, боль исчезла на целый год. Герби провел исследования с секретами червей на сотнях пациентов, скрупулезно записывая результаты своих опытов. Более 68 процентов его пациентов сообщили, что боль ушла почти на год. Мы не знаем всех деталей истории Герби и того, какие именно секреты червей он использовал, однако можем предположить, что его метод на самом деле не имел ничего общего с лечением зубной боли. Важно, что сам Герби считал, что эти секреты помогают, а его веру разделяло большинство его пациентов.

Разумеется, секреты червей Герби были не единственным плацебо на рынке. До недавнего времени почти все лекарственные препараты представляли собой плацебо. Глаз жабы, крылья летучей мыши, сушеные легкие лисы, ртуть, минеральная вода, кокаин, электрический ток: все эти средства, каждое в свое время, рекламировались как подходящие для лечения различных болезней. Умиравший после покушения в театре Форда президент Линкольн попросил врача нанести на рану «порошок из мумии». Египетская мумия, растертая в порошок, считалась средством от эпилепсии,

нарывов, сыпи, трещин, паралича, мигрени, язвы и многих других недомоганий. Еще в 1908 году «подлинные египетские мумии» можно было заказать через каталог E. Merck. Не исключено, что кто-то использует их и по сей день\*.

Стоит отметить, что порошок мумии был не самым жутким из лекарственных средств. Один универсальный рецепт XVII века для лечения всех болезней гласил: «Возьмите неповрежденный чистый труп рыжеволосого мужчины 24 лет, казненного не ранее одного дня тому назад, предпочтительно через повешение, колесование или посадение на кол... Подержите его один день и одну ночь под солнцем и луной, затем разрежьте на крупные куски и посыпьте порошком мирры и алоэ, чтобы он не был слишком горьким...»

Мы можем думать, что в наши дни дела обстоят по-другому. Но мы ошибаемся. Как и раньше, плацебо оказывает на нас свое магическое воздействие. На протяжении многих лет хирурги срезали остатки рубцовой ткани в брюшной полости, полагая, что эта процедура позволяет избавиться от хронических болей в животе. Так продолжалось, пока исследователи не симитировали эту процедуру в рамках притворных операций, после которых пациенты заявили о точно таком же улучшении самочувствия\*\*. Для лечения сердечной аритмии часто предлагались такие лекарства, как энкаинид, флекаинид и мексилетин. Впоследствии было обнаружено, что все эти лекарства могут вызывать сердечную аритмию\*\*\*. Когда исследователи проверили эффективность шести ведущих антидепрессантов, то оказалось, что в 75 процентах случаев такой же эффект наблюдался в контрольной группе, где применялось плацебо\*\*\*\*. То же самое относится и к хирургическому лечению

\* Sarah Bakewell. *Cooking with Mummy*. Fortean Times (July 1999).

\*\* D. J. Swank, S. C. G. Swank-Bordewijk, W. C. J. Hop, et al. *Laparoscopic Adhesiolysis in Patients with Chronic Abdominal Pain: A Blinded Randomised Controlled Multi-Center Trial*. *Lancet* (April 12, 2003).

\*\*\* Off-Label Use of Prescription Drugs Should Be Regulated by the FDA. Harvard Law School, Legal Electronic Archive (December 11, 2006).

\*\*\*\* Irving Kirsch. *Antidepressants Proven to Work Only Slightly Better Than Placebo. Prevention and Treatment* (June 1998).

болезни Паркинсона\*. Когда врачи с целью проверки эффективности процедуры просто сверлили отверстия в черепах пациентов, результаты у подвергшихся притворной операции пациентов были такими же, как и у подвергшихся полноценной операции. Этот список можно продолжать и продолжать.

В защиту современных процедур и лекарств можно сказать, что они создавались с самыми лучшими намерениями. Это правда. Но это справедливо и для египетских мумий. А иногда порошок из мумии работал так же (или, по крайней мере, не хуже), как любое другое средство.

Истина состоит в том, что плацебо работает на внушение. Плацебо эффективно, потому что люди верят в него. Вы встречаетесь с доктором и начинаете чувствовать себя лучше. Вы глотаете таблетку и испытываете облегчение. А если ваш врач является достаточно известным специалистом или если вы получаете рецепт на новое чудодейственное лекарство, то чувствуете себя еще лучше. Но каким образом на нас действует внушение?

В целом плацебо задействует два механизма, формирующих наши ожидания. Первый из них — это наша уверенность в лекарстве, процедуре или заботливом враче. Иногда сам факт того, что врач или медсестра обнадеживает нас и обращает на нас внимание, не только заставляет нас чувствовать себя лучше, но и запускает наши внутренние процессы, связанные с заживлением ран. Даже энтузиазм врача по отношению к конкретному методу лечения или процедуре может располагать нас к положительному результату.

Второй механизм — это создание определенных условий. Так же, как и у собак Павлова (у которых выработался рефлекс слюноотделения в ответ на звонок), наше тело в результате практического опыта накапливает определенные ожидания и время от времени выделяет различные химические вещества, чтобы подготовить нас к будущему. Предположим, вы на протяжении ряда вечеров

---

\* Sheryl Stolberg. Sham Surgery Returns as a Research Tool. New York Times (April 25, 1999).

заказываете пиццу по телефону. Когда посыльный в очередной раз нажимает кнопку вашего дверного звонка, ваши пищеварительные соки начинают выделяться еще до того, как почувствуете запах пиццы. Или предположим, что вы прижимаетесь к своему любимому человеку, сидя рядом с ним на диване. Пока вы наслаждаетесь, глядя на огонь в камине и предвкушая секс со своим партнером, в вашем организме происходит выброс эндорфинов, и ваше ощущение удовольствия достигает космических высот.

При мысли об избавлении от боли в вашем организме может произойти выброс гормонов и нейромедиаторов, таких как опиаты и эндорфины, способных не только блокировать боль, но и привести вас в приподнятое расположение духа (эндорфины приводят к той же реакции организма, что и морфин). Я хорошо помню, как лежал в больничной палате, испытывая страшную боль. Как только я видел приближавшуюся медсестру со шприцем, наполненным болеутоляющим, то сразу же начинал испытывать облегчение. Мой мозг начинал выделять опиоиды, притупляющие боль еще до того, как в мое тело вонзалась игла.

Таким образом, знакомый антураж может нравиться или не нравиться, но он в любом случае создает определенные ожидания. Наличие бренда, соответствующей упаковки и спокойствия со стороны людей, призванных заботиться о нас, — все это может заставить нас чувствовать себя лучше. А как насчет цены? Способна ли цена лекарства повлиять на нашу реакцию?

Руководствуясь одной лишь ценой, мы можем предположить, что диван за 4000 долларов комфортнее, чем за 400, или что пара модных джинсов будет лучше по качеству и удобнее, чем пара джинсов, продающихся в магазине-дискаунтере, что высококачественный шлифовальный станок будет работать лучше, чем обычный, или что жареная утка за 20 долларов из ресторана Imperial Dynasty будет вкуснее, чем утка за 11 долларов из магазина Wong's Noodle Shop. Но может ли такая подразумеваемая разница в качестве оказать фактическое влияние на наш опыт? Может ли такое

влияние применяться к нашему объективному опыту — например, к реакции на те или иные фармацевтические препараты?

Например, окажется ли дешевое болеутоляющее менее эффективным, чем дорогое? Насколько затянется ваша простуда, если вы воспользуетесь дешевым лекарством? Заметите ли вы различную реакцию при астматических приступах, применяя для их лечения обычные лекарства или новые модные препараты, только что появившиеся на рынке? Иными словами, можно ли провести параллель между лекарствами, с одной стороны, и блюдами китайской кухни, диванами, джинсами и инструментами — с другой? Можем ли мы быть уверены, что высокая цена означает более высокое качество, и как влияют наши ожидания на эффективность действия продукта?

Этот вопрос крайне важен. По сути, вы вполне можете обойтись более дешевыми китайскими продуктами и недорогими джинсами. При наличии минимального самоконтроля вы способны отвернуться от самых дорогих брендов. Но идете ли вы на подобные сделки, когда речь заходит о вашем здоровье? Если не принимать во внимание лечение обычной простуды, то готовы ли многие из нас экономить каждую копейку, когда в опасности находится наша жизнь? Нет — мы хотим самого лучшего для нас самих, наших детей и близких.

Но если мы хотим лучшего для себя, то будем ли мы чувствовать себя лучше, приняв дорогое или дешевое лекарство? Влияет ли цена на разницу в нашем самочувствии? Это я и решил выяснить в ходе ряда экспериментов, проведенных несколько лет назад совместно с Ребеккой Вабер (студенткой-старшекурсницей MIT), Баба Шивом (преподавателем из Стэнфорда) и Зивом Кармоном.

Представьте себе, что вы принимаете участие в опыте, направленном на проверку эффективности нового болеутоляющего средства под названием Veladone-Rx (в свое время в этом эксперименте приняло участие около 100 взрослых жителей Бостона — сейчас же мы предлагаем вам самим занять их место).

Ранним утром вы заходите в здание MIT Media Lab. Тая Лири, молодая женщина, одетая в блестящий деловой костюм (что резко контрастирует с обычной одеждой студентов и преподавателей Массачусетского технологического института), тепло приветствует вас. Идентификационная карточка на груди Таи гласит о том, что она является представителем компании Vel Prarhaceuticals. Она приглашает вас прочитать небольшую брошюру о Veladone-Rx. Оглядываясь по сторонам, вы замечаете, что комната напоминает медицинский кабинет: на столике для посетителей лежат старые экземпляры журналов Time и Newsweek, рядом с ними разложены брошюры Veladone-Rx, а стакан неподалеку наполнен ручками с красивым логотипом препарата. Вы берете брошюру и читаете: «Veladone — это великолепный новый препарат семейства опиоидных. Клинические исследования показали, что более 92 процентов пациентов, принимавших Veladone в двойных слепых контролируемых исследованиях, испытали значительное облегчение боли всего через 10 минут, а действие препарата продолжалось до восьми часов». Сколько же стоит препарат? Согласно брошюре, одна доза препарата стоит 2,5 доллара.

Как только вы заканчиваете чтение брошюры, Тая приглашает в комнату Ребекку Вабер. Ребекка, одетая в белый лабораторный халат, со стетоскопом на шее, задает вам ряд вопросов о состоянии вашего здоровья и истории болезней членов вашей семьи. Она слушает ваш сердечный ритм и измеряет кровяное давление. Затем она подключает к вашему телу датчики какого-то сложного агрегата. Электроды, смазанные зеленым гелем, плотно присоединяются к вашим запястьям. Вы подключены к электрическому генератору, объясняет она, и с его помощью мы будем испытывать ваше восприятие и терпимость к боли.

Держа руку на пульте, Ребекка посылает серию электрических импульсов по проводам и электродам. Первые удары тока кажутся вам просто раздражающими. Постепенно они становятся все более болезненными, и в какой-то момент ваши глаза распахиваются до предела, а сердце начинает бешено стучать. Ребекка записывает



ваши реакции, после чего принимается снова запускать электрические импульсы. В этот раз удары происходят с переменной интенсивностью: некоторые очень болезненны, а некоторые лишь немного вас раздражают. После каждого удара вам предлагается указать (с помощью компьютерной клавиатуры, находящейся у вас под руками), насколько болезненным для вас был этот удар. Вы указываете интенсивность боли на шкале, варьирующейся от «совсем не больно» до «неописуемая боль» (такая шкала носит название «визуального аналога боли»).

Но вот попытка заканчивается, и вы поднимаете взгляд. Ребекка стоит перед вами, держа в одной руке капсулу Veladone, а в другой — стакан с водой. «Лекарство начнет действовать в полную силу примерно через 15 минут», — говорит она. Вы проглатываете капсулу, а затем садитесь на стул в углу и начинаете просматривать старые экземпляры Time и Newsweek в ожидании начала действия таблетки.

Пятнадцать минут спустя Ребекка, смазывая электроды все тем же зеленым гелем, весело спрашивает вас: «Ну что, вы готовы к следующему шагу?» Вы нервно отвечаете: «Настолько, насколько могу». Ребекка вновь подключает вас к компьютеру, и электрические удары возобновляются. Как и раньше, вы записываете интенсивность боли после каждого удара. Но на этот раз вы воспринимаете боль по-другому. Наверняка это действует Veladone-Rx! Боль ощущается гораздо слабее. Вы покидаете лабораторию с приятным чувством по отношению к новому лекарству. Вы надеетесь в самом скором времени увидеть его в аптеке рядом с вашим домом.

Подобное чувство возникло у большинства участников нашего эксперимента. Почти все они заявили о снижении болезненных ощущений от ударов электрическим током после принятия Veladone. Самое интересное заключалось в том, что Veladone состоял из капсул витамина С.

Этот эксперимент позволил нам понять, что предлагавшиеся нами капсулы обладали эффектом плацебо. Давайте предположим,

что мы указали бы другую цену на Veladone. Пусть цена капсулы Veladone-Rx составляет не 2,5 доллара, а всего 10 центов. Станут ли наши участники реагировать по-другому?

Для следующего эксперимента мы изменили содержимое нашей брошюры, вычеркнув первоначальную цену (2,5 доллара за капсулу) и вписав новую цену со скидкой, составлявшую 10 центов. Повлияло ли это на поведение потребителей? Разумеется. Когда речь шла о лекарстве за 2,5 доллара, почти все наши участники испытали уменьшение боли после принятия таблетки. Но как только цена упала до 10 центов, об облегчении заявила лишь половина респондентов.

Кроме того, выяснилось, что связь между ценой и эффектом плацебо не является одинаковой для всех участников — эффект гораздо сильнее проявляется у людей, испытывавших боль незадолго до эксперимента. Иными словами, для тех, кто пережил сильную боль и поэтому сильнее зависел от болеутоляющих препаратов, связь была выражена сильнее: они получали меньше преимуществ при снижении цены. Мы поняли, что, если речь заходит о лекарствах, люди получают то, за что платят. Цена способна изменить их опыт.

Кстати, мы получили сходные результаты в другом исследовании, которое проводили одной ужасно холодной зимой в Университете штата Айова. В рамках эксперимента мы попросили группу студентов отслеживать, будут ли они пользоваться для лечения простуды лекарствами по обычной цене или препаратами со скидкой и насколько хорошо они будут помогать. В конце семестра 13 участников заявили, что покупали лекарства по полной цене, а 16 пользовались лекарствами, продававшимися со скидкой. Участники какой группы чувствовали себя лучше? Думаю, что к этому моменту вы уже догадались: 13 человек, плативших полную цену, сообщили о гораздо лучших результатах по сравнению с теми 16 участниками, которые пользовались купленными со скидкой лекарствами. Таким образом, принцип

«сколько платите, столько и получаете» применим и в области безрецептурных препаратов.

Наши эксперименты с «лекарствами» позволили нам понять, каким образом цены влияют на эффект плацебо. Но является ли это ценовое влияние столь же сильным в отношении обычных потребительских продуктов? Мы решили исследовать этот принцип, задействовав напиток Adrenaline Rush производства компании SoBe\*, реклама которого обещает «поднять вашу игру на новый уровень» и «обеспечить великолепную функциональность».

В ходе первого эксперимента мы встали у входа в тренажерный зал университета и начали предлагать студентам порцию SoBe. Первая группа студентов платила за напиток обычную цену. Вторая группа также платила за напиток, однако цена его была снижена до трети от обычной цены. После того как студенты заканчивали свои спортивные занятия, мы спрашивали их, чувствовали ли они себя более или менее усталыми по сравнению с обычным состоянием после тренировок. Обе группы студентов, выпивших SoBe, отметили, что они устали несколько меньше, чем обычно. Это показалось нам вполне правдоподобным, учитывая количество кофеина, содержащегося в каждой порции SoBe.

Но мы пытались исследовать влияние цены, а не действие кофеина. Мы хотели понять, способен ли SoBe, продававшийся по полной цене, помочь студентам чувствовать себя менее усталыми, чем SoBe со скидкой? Как вы можете себе представить, прочитав о нашем эксперименте с Veladone, исход был именно таким. Студенты, которые выпили более дорогой напиток, сообщили, что устали значительно меньше, чем студенты, пившие напиток, продававшийся со скидкой.

Эти результаты показались нам интересными, но они были основаны на субъективных впечатлениях самих участников. Возможно ли было испытать воздействие SoBe более объективно?

---

\* С 2000 года компания SoBe принадлежит PepsiCo. *Прим. перев.*

Мы нашли способ: реклама SoBe заявляет об «энергии для ума». Мы решили проверить эту гипотезу, используя для этого серию анаграмм.

Эксперимент строился следующим образом. Половина студентов должна была приобрести SoBe за полную цену, а вторая половина — со скидкой (мы снимали деньги со счетов студентов, то есть, по сути, за напитки платили их родители). После того как студенты выпивали напиток, мы просили их посмотреть 10-минутный фильм. Мы объясняли студентам, что это требуется для того, чтобы напиток начал действовать. Затем мы давали каждому студенту 15 анаграмм, и они должны были разгадать максимальное их количество за 30 минут (к примеру, студенты, получив набор букв TUPPIL, должны были составить из него слово PULPIT). Мы давали им и другие наборы букв, например FRIVEY, RANCOR или SVALIE, рассчитывая получить из них... догадайтесь сами.

Перед этим мы уже получили данные контрольной группы, дав то же самое задание студентам, которые не пили SoBe. В среднем участники эксперимента справились с девятью заданиями из 15. Что произошло, когда мы дали головоломки студентам, выпившим SoBe? Студенты, купившие напиток по полной цене, смогли разгадать в среднем по девять анаграмм — это практически не отличалось от результатов участников, не пивших напиток. Более интересными оказались результаты студентов, купивших напиток по сниженной цене: в среднем они смогли ответить всего на 6,5 вопроса. Какой вывод можно сделать на основании этих данных? Цена делает свое дело, и в данном случае разница в производительности при разгадывании головоломок составила около 28 процентов.

Итак, напиток SoBe не делает людей более толковыми. Означает ли это, что продукт сам по себе бесполезен (хотя бы с точки зрения решения головоломок)? Чтобы ответить на этот вопрос, мы разработали новый тест. На обложке буклета, содержавшего наши головоломки, мы написали: «Напитки, подобные SoBe, способствуют улучшению работы мозга, что, в частности, позволяет

повысить производительность при решении задач и головоломок». Мы также добавили вымышленную информацию о том, что на сайте SoBe приведены данные более чем 50 научных исследований, подтверждающих это высказывание.

Что же произошло? Группа, купившая напиток по полной цене, как и раньше, показала результаты выше, чем группа, купившая напиток по сниженной цене. Однако сообщение, напечатанное на буклете, оказало свое воздействие. Обе группы, получив новую информацию и настроившись на успех, показали лучшие результаты по сравнению с группой, не употреблявшей напиток. Когда мы подстегнули действие напитка, заявив о 50 научных исследованиях, подтверждающих эффективность SoBe при улучшении мыслительной деятельности, то группа, получившая напиток по сниженной цене, улучшила свои результаты (отвечая на дополнительные вопросы) на 0,6 балла, а те, кто получил и информационный повод, и напиток за полную цену, улучшили свои результаты на целых 3,3 балла. Иными словами, сочетание рекламного сообщения на упаковке (а также на обложках нашей брошюры) вкупе с ценой напитка оказали на участников более мощное воздействие, чем сам напиток.

Но неужели мы обречены получать меньше преимуществ, покупая товары со скидкой? Да — если будем полагаться лишь на наши иррациональные инстинкты. Замечая товар со скидкой, мы инстинктивно предполагаем, что его качество хуже, чем у товара за полную цену, — а дальше мнение начинает определять наше отношение. В чем же спасение? Если мы на минуту остановимся и рационально оценим соотношение «продукт–цена», то сможем ли мы освободиться от бессознательного желания занижить качество продукта со сниженной ценой?

Мы провели ряд экспериментов, в ходе которых обнаружили, что потребители, перестающие думать о соотношении между ценой и качеством, не так склонны предполагать, что напиток, продающийся со скидкой, обладает меньшей эффективностью

(в результате они показывают более высокие результаты при разгадывании головоломок). Эти результаты не только предлагают нам способ преодолеть зависимость между ценой и эффектом плацебо, но также показывают, что эффект от скидки представляет, по сути, бессознательную реакцию на снижение цен.

Итак, мы увидели, как цена влияет на эффективность плацебо, болеутоляющих средств и энергетических напитков. Но позвольте поделиться с вами еще одной мыслью. Если плацебо позволяет нам чувствовать себя лучше, не стоит ли нам тогда просто расслабиться и дать ему делать свое дело? Или нам нужно поступить наоборот — вообще отказаться от плацебо, независимо от того, позволяет ли оно нам чувствовать себя хорошо или нет? Прежде чем вы ответите на этот вопрос, позвольте мне немного поднять ставки. Предположим, что вам удалось найти вещество или процедуру, являющуюся плацебо, которая позволила вам не только почувствовать себя лучше, но и на самом деле улучшила ваше физическое состояние. Станете ли вы использовать это плацебо? Что бы вы сделали, если бы были доктором? Стали бы вы прописывать средства, которые по своей сути являются плацебо? Позвольте мне рассказать вам историю, более четко объясняющую, что я хочу до вас донести.

В 800 году папа Лев III короновал Карла Великого (Шарлеманя) императором римлян, установив прямую связь между церковью и государством. С тех пор императоры Священной Римской империи, а затем и европейские короли, несли в себе отблеск божественного промысла. Это привело к возникновению так называемого королевского прикосновения — своеобразной практики излечения людей. Множество историков повествуют, как в течение всего периода Средневековья великие короли регулярно проходили сквозь толпы, дозированно раздавая свои королевские прикосновения. К примеру, английский король Карл II (1630–1685), по некоторым сведениям, за годы своего правления прикоснулся примерно к 100 000 людей; известны имена нескольких

американских колонистов, которые специально вернулись из Нового в Старый Свет для того, чтобы пересечься с королем Карлом и получить его прикосновение.

Срабатывало ли это? Если бы после королевского прикосновения никто не начинал чувствовать себя лучше, эта традиция умерла бы сама собой. Однако повсюду в мировой истории встречаются данные о том, что оно излечило тысячи людей. Считалось, к примеру, что королевское прикосновение способно излечить золотуху — страшную болезнь, ведущую к социальной изоляции, которую часто путают с проказой. Шекспир писал в своей трагедии: «...страдальцев, / Изъязвленных, распухших, жалких видом, / Ничем не излечимых он врачует... / С особою молитвой. Говорят, Своим потомкам он передает / Целительную власть»\*. Практика королевских прикосновений продолжалась примерно до 1820 года. С этого времени власть монархов все меньше казалась дарованной небесами, кроме того, «прогресс» и «новые улучшенные формы» лечения с помощью мазей из египетских мумий превратили королевское прикосновение в нечто устаревшее.

Когда люди думают о таких плацебо, как королевское прикосновение, то обычно склонны отвергать это как «простую психологию». Однако в силе плацебо нет ничего «простого». По сути, оно представляет собой отличный способ, с помощью которого наш мозг получает контроль над нашим телом. Однако не всегда представляется ясным, каким именно образом мозгу удастся это делать\*\*. Отчасти этот эффект связан со снижением уровня стресса, изменением гормональных выделений, изменениями в иммунной системе и так далее. Чем больше мы понимаем связь между мозгом и телом, тем больше вещей, ранее казавшихся нам ясными, становятся все более неопределенными. Нигде это не заметно так явно, как при изучении плацебо.

---

\* «Макбет», акт IV, сцена III (пер. М. Лозинского).

\*\* Мы хорошо представляем себе, как именно работает плацебо в области борьбы с болью, и именно поэтому выбрали для нашего исследования болеутоляющие средства.

В реальной жизни врачи практически все время используют плацебо. Проведенное в 2003 году исследование показало, что более чем у трети пациентов, лечившихся антибиотиками от боли в горле, впоследствии были диагностированы вирусные инфекции, для которых лечение антибиотиками бесполезно (а возможно, и содействует росту угрожающих нам и устойчивых к лекарствам бактериальных инфекций)\*. Но как вы думаете, прекратят ли врачи выписывать антибиотики в случае вирусных простуд? Даже когда врачи знают, что в данном конкретном случае простуда вызвана вирусами, а не бактериями, они четко понимают, что пациент нуждается хоть в какой-то помощи; и чаще всего пациент планирует выйти из кабинета врача, держа в руке рецепт. Правильно ли поступают врачи, пытающиеся таким образом разрешить психологические проблемы пациентов?

Тот факт, что врачи постоянно дают своим пациентам плацебо, не означает, что они действительно хотят это делать. Я подозреваю, что эта практика заставляет их чувствовать себя дискомфортно. Их учили воспринимать себя как сторонников науки, как людей, ищущих ответ на свои вопросы в области самых высоких технологий современной медицины. Им хочется думать о себе как об истинных целителях, а не о колдунах вуду. Поэтому зачастую им крайне тяжело признаваться, пусть даже самим себе, что они используют эффект плацебо. Теперь предположим, что врач признает, пусть и неохотно, что предлагаемое им лечение с помощью плацебо действительно помогает некоторым пациентам. Стоит ли ему со всем энтузиазмом начать прописывать это средство? В конце концов, энтузиазм врачей в процессе лечения может повысить эффективность процедур.

Стоит, однако, отметить, что механизмы работы плацебо в некоторых других областях не столь понятны. В связи с нашей приверженностью к здравоохранению возникает еще один вопрос. США уже тратят на обеспечение здравоохранения большую

---

\*Margaret E. O'Kane, National Committee for Quality Assurance, letter to the editor, USA Today (December 11, 2006).



долю своего ВВП, чем любая другая развитая западная страна. Что нам делать с тем фактом, что дорогие лекарства (аспирин за 50 центов) могут заставить людей чувствовать себя лучше, чем дешевое лекарство (аспирин за один цент)? Будем ли мы поощрять иррациональность людей, тем самым увеличивая расходы на здравоохранение? Или же будем настаивать на том, чтобы люди получали дешевые непатентованные лекарственные средства (и медицинские процедуры), несмотря на более высокую результативность дорогих лекарств? Как следует структурировать расходы и их распределение между пациентами и государством при оплате лечения, чтобы обеспечить максимальную отдачу от лекарств? Каким образом мы сможем обеспечить недорогими лекарствами нуждающееся население, избегая при этом неэффективных методов лечения? Ответ на эти сложные и важные вопросы должен лечь в основу структурирования нашей системы здравоохранения.

Плацебо создает определенную дилемму и для людей, занимающихся маркетингом. Их профессия требует создания воспринимаемой ценности товара. Попытка рассказать о лекарстве больше, чем может быть доказано с помощью объективных данных, приводит либо к появлению полуправды, либо к откровенной лжи. С другой стороны, мы видим, что воспринимаемая ценность лекарств, прохладительных напитков, косметики или автомобилей становится вполне реальной ценностью. Если люди на самом деле получают больше удовлетворения от навязанного им продукта, то специалист по маркетингу не делает ничего вредного — он лишь пытается продать не только кусок жареного мяса, но и сам жар, с помощью которого мясо готовится. Чем больше мы начинаем думать о плацебо и размытых границах между убеждениями и реальностью, тем сложнее нам становится отвечать на эти вопросы.

Как ученый я высоко ценю эксперименты, позволяющие протестировать наши убеждения и результативность различных методов

лечения. В то же время я понимаю, что эксперименты, особенно связанные с медицинскими плацебо, выявляют множество этических вопросов. К примеру, опыт с перевязыванием артерий, о котором я рассказывал в начале этой главы, поднял важный этический вопрос: люди начали протестовать против проведения фиктивных операций на пациентах.

Идея принести в жертву благополучие и даже жизнь некоторых людей, чтобы узнать, должна ли конкретная процедура использоваться для лечения других людей в будущем, действительно является неоднозначной. Представьте себе, что мы пытаемся излечить с помощью плацебо человека, страдающего от онкологического заболевания. Успех или неудача позволит нам понять, можно ли с помощью этого метода лечить людей. Это предложение выглядит очень странно, а идею того, чтобы пожертвовать одной жизнью сейчас ради спасения множества жизней в будущем, крайне сложно принять.

Не менее сложно принять решение о том, чтобы *не проводить* эксперименты с плацебо и, следовательно, не получать ответов о его применимости для лечения. Как мы уже видели, в результате незнания сотни или даже тысячи людей подвергаются бесполезным (но очень рискованным) операциям. В Соединенных Штатах испытания на научной основе применяются к крайне малому числу хирургических процедур. И по этой причине мы не знаем, много ли проводящихся в настоящее время операций действительно помогают, или же, как и многие их предшественники, они эффективны лишь потому, что в игру вступает эффект плацебо. Таким образом, мы можем подвергаться процедурам и операциям, которые не стоило бы проводить. Позвольте мне поделиться с вами своей собственной историей об одной процедуре, которая, несмотря на широкую известность и рекламу, в действительности оказалась лишь изматывающей и болезненной.

Я лежал в больнице вот уже два долгих месяца, когда в один прекрасный день мой врач-терапевт пришла ко мне с захватывающей новостью. Для людей в моем состоянии была разработана

специальная одежда Jobst suit. По своей фактуре она напоминала кожу. Эта одежда должна была немного давить на тот незначительный кожный покров, что у меня остался, что способствовало скорейшему исцелению. Она рассказала мне о том, что эта одежда изготавливается на одной фабрике в США и одной — в Ирландии. Я мог заказать костюм, в точности соответствующий моим параметрам. Она сказала, что мне придется носить специальные штаны, рубашку, перчатки и маску на лице. Так как костюм плотно подгонялся по фигуре, он оказывал постоянное давление на мою кожу. При каждом движении костюм Jobst должен был легко массировать кожу, что вызывало предотвращение дальнейшего роста шрамов.

Как же мне понравилась эта идея! Шула, мой физиотерапевт, рассказывала мне все новые истории о прекрасном костюме Jobst. Например, она сообщила, что костюм делается в разных цветах. Я сразу же представил себя покрытым с ног до головы тонкой эластичной синей кожей, как Человек-паук; однако Шула развеяла мои надежды, сказав, что костюм делается лишь в двух разновидностях: коричневый — для людей с белой кожей, черный — для представителей негроидной расы. Еще она рассказала мне, что, когда люди в таком костюме заходили в банк, сотрудники часто вызывали полицию, потому что, видя маску на лице посетителя, считали, что в банк пришел грабитель. Поэтому на маски, изготавливаемые на этих фабриках, наносится специальное предупреждение, объясняющее ситуацию окружающим.

Однако вместо того чтобы сдержать мой восторг, эта новая информация делала костюм еще более интересным. Я не мог удержаться от улыбки. Я представлял себе, как здорово ходить по улицам, являясь своего рода человеком-невидимкой. Никто не мог видеть меня — окружающие заметили бы лишь мой рот и глаза. И само собой, никто не увидел бы моих шрамов.

Я представлял себе мягкую поверхность костюма, и это помогало мне переносить любую боль в ожидании прибытия костюма в больницу. Неделя шла за неделей. Наконец костюм прибыл. Шула

помогла мне в первый раз влезть в него. Мы начали со штанов. Ощущение совершенно не напоминало шелковистое прикосновение, массирующее мои шрамы. Мне казалось, что материал, из которого изготовлен костюм, скорее напоминал холст, способный разорвать их. Я был совершенно разочарован. Однако я захотел почувствовать, что произойдет, когда я полностью оденусь.

Через несколько минут стало ясно, что с момента проведения замеров я набрал немного веса (что неудивительно, ведь моя лечебная диета состояла из 7000 калорий и 30 яиц в день). Костюм Jobst был мне явно тесен. Но я столько ждал... Наконец, после растяжения ткани и немалого терпения со стороны всех участников процесса, я оказался полностью одетым в костюм. Рубашка с длинными рукавами давила мне на грудь, плечи и руки, а маска стягивала лицо. Длинные штаны начинались с уровня пальцев на ногах и поднимались до пупка. А еще на меня надели перчатки. Единственными видимыми частями моего тела были кончики пальцев на ногах, глаза, уши и рот. Все остальное было спрятано под коричневым костюмом Jobst.

Давление нарастало с каждой минутой. Мое сердце начало стучать все сильнее. Кровоснабжение моих шрамов нарушилось, а тепло заставляло кровь приливать к ним, что делало их красными и зудящими. Даже знак, предупреждающий окружающих о том, что я не являюсь грабителем банков, был неудачным — надпись была сделана на английском языке, а не на иврите, поэтому от нее не было никакого толка. Моя любимая мечта так и не стала явью. Я с трудом вылез из костюма. Доктора провели новые замеры и отправили их в Ирландию, чтобы я смог получить подходящий по размеру костюм.

Следующий костюм был немного удобнее, но в остальном не стал лучше. Я страдал от этого лечения на протяжении нескольких месяцев. Я испытывал постоянные зуд и боль. Я с трудом надевал костюм, который рвал мою новую, только что сформировавшуюся кожу (а когда новая тонкая кожа сдвигается, очередной слой нарастает значительно медленнее). В конце концов я понял, что от

этого костюма не будет никакого толку, по крайней мере для меня. Те части моего тела, которые прикрывались костюмом, выглядели ничуть не лучше, чем другие. В итоге все, что мог дать мне этот костюм, — это страдания.

Существует определенная моральная неоднозначность экспериментов с участием пациентов ожоговых отделений (в ходе которых тестируются различные характеристики эффективности костюмов, такие как типы ткани, уровень давления и так далее). Еще большая проблема состоит в наборе добровольцев для участия в экспериментах с использованием плацебо. Кроме того, с моральной точки зрения тяжело проводить болезненные процедуры на многих пациентах в течение долгих лет, не имея для этого веских причин.

Если бы тестирование этого синтетического костюма шло параллельно с тестированием других методов (например, костюма, создающего эффект плацебо), это позволило бы мне и многим другим пациентам избежать ежедневных страданий. Возможно, это могло бы подтолкнуть исследователей к проведению новых экспериментов по тестированию действительно работающих подходов. Я, как и многие другие пациенты, страдал напрасно. И это та реальная цена, которую мы заплатили за то, что альтернативные эксперименты так и не были проведены.

Стоит ли всегда тестировать каждую медицинскую процедуру и исследовать влияние эффекта плацебо? Моральная дилемма при проведении медицинских экспериментов, в том числе с участием плацебо, является вполне реальной. Необходимо сравнивать возможные плюсы и минусы таких экспериментов. Следовательно, мы не можем и не должны повсеместно тестировать плацебо. Однако мне кажется, что на самом деле мы не проводим даже необходимой части подобных экспериментов.

# Глава 11

## Контекст нашего характера, часть I

*Почему мы не всегда ведем себя  
честно и что можно с этим сделать*

В 2004 году граждане США потеряли в результате грабежей около 525 миллионов долларов, а средняя сумма потери составила около 1300 долларов\*. Эта сумма не очень велика, если учесть, сколько сил — полиции, сотрудников судов и исправительных учреждений — тратится на поимку и осуждение грабителей, не говоря о том, сколько внимания уделяют этим преступлениям газеты и телевидение. Я не утверждаю, что мы должны спокойно относиться к рецидивистам. Они являются преступниками, и мы обязаны защитить себя от их неправомерных действий.

Но давайте посмотрим на другую цифру: каждый год неправомерные действия (воровство и мошенничество) сотрудников наносят их компаниям ущерб в размере 600 миллиардов долларов. Эта сумма значительно выше, чем совокупный финансовый ущерб

---

\* Federal Bureau of Investigation, Crime in the United States 2004 — Uniform Crime Reports (Washington, D.C.: U.S. Government Printing Office, 2005).

от краж, грабежей, разбоя и угонов автомобилей (составивший в 2004 году около 16 миллиардов долларов); это гораздо больше, чем могут украсть все рецидивисты США за всю жизнь; и эта цифра почти в два раза превышает показатель рыночной капитализации компании General Electric. Но это еще не все. Каждый год, согласно информации страховых компаний, граждане приписывают около 24 миллиардов долларов к своим заявлениям, связанным с утерей имущества. А по данным IRS\*, каждый год в бюджетах образуется дыра в размере 350 миллиардов долларов, возникающая из-за разницы между суммами налогов, которые люди платят в действительности, и суммами, которые они должны платить согласно мнению налоговых органов. У отрасли розничной торговли своя головная боль: она теряет 16 миллиардов долларов в год за счет того, что потребители покупают одежду, носят ее, не снимая ярлыков, а затем возвращают обратно в магазин за полную цену.

Прибавьте к этому различные повседневные примеры нечестного поведения: конгрессмен принимает в подарок набор клюшек для гольфа от своего приятеля-лоббиста; врач получает взятку за решение сотрудничать с определенной лабораторией; руководитель компании регистрирует операции с опционами по акциям своей компании задним числом, чтобы получить неплохую прибавку к зарплате, — и вы получите огромную сумму, связанную с неблагоприятной экономической деятельностью. Эта сумма будет значительно выше, чем ущерб от деятельности всех обычных домохозяек.

В 2001 году разразился скандал с компанией Enron. Стало очевидно, что Enron становилась на протяжении последних шести лет «самой инновационной американской компанией» (по мнению журнала Fortune) во многом благодаря своим творческим нововведениям в области бухгалтерского учета. Как-то раз за обедом я обсуждал этот вопрос с Ниной Мазар и Оном Амиром (профессором Калифорнийского университета в Сан-Диего). Нам

---

\* Internal Revenue Service — Федеральная налоговая служба США. *Прим. ред.*

казалось странным, почему некоторые виды преступлений, особенно совершаемых «белыми воротничками», караются меньше, чем другие, — принимая во внимание, что в первом случае человек может нанести за время с начала рабочего дня до обеденного перерыва гораздо больший ущерб, чем обычный жулик за всю свою жизнь.

На определенном этапе дискуссии мы пришли к выводу о наличии двух типов нечестности. Первый из них связан с образом парочки грабителей бензоколонки. Описывая круги вокруг заправки, они прикидывают, сколько денег может быть в кассе, кто может помешать им совершить преступление, какое наказание ждет их в случае неудачи (или какую часть срока им могут скостить за примерное поведение). На основании расчетов своих затрат и возможного дохода они принимают решение, грабить заправку или нет.

Есть и второй тип нечестности. К нему обычно предрасположены люди, думающие о себе как о хороших людях, но не считающие зазорным «позаимствовать» ручку из конференц-зала другой компании, получить дополнительную порцию напитка из неисправного дозатора в баре, преувеличить стоимость украденного у них телевизора или списать счет за обед со своей тетушкой на бизнес-расходы (почему нет — она же поинтересовалась, как идут дела у меня на работе).

Все мы знаем, что этот тип нечестности существует на самом деле, однако насколько он распространен? Давайте предположим, что мы возьмем группу «честных» людей и в рамках научного контролируемого эксперимента соблазним их совершить обман. Как они поступят? Пойдут ли они на сделку с совестью? И сколько в таком случае они украдут? Мы решили это выяснить.

Гарвардская школа бизнеса занимает особое место в жизни Америки. Эта школа, расположенная на берегах реки Чарльз в Кембридже, Массачусетс, размещается в нескольких зданиях, выстроенных в колониальном стиле. Значительная часть ее деятельности



осуществляется на средства, полученные от пожертвований. Школа известна как основная кузница американских лидеров бизнеса. По рейтингу компаний Fortune 500\*, около 20 процентов первых трех руководящих постов занимают выпускники Гарвардской школы бизнеса\*\*. Можно ли найти лучшее место для проведения небольшого эксперимента, связанного с изучением честности?\*\*\*

Исследование было очень простым. Мы хотели попросить группу студентов Гарварда, обучавшихся по программе МВА, заполнить анкету из 50 вопросов с альтернативными вариантами ответов. Мы просили их ответить на вопросы, использующиеся в обычных тестах (Какая река является самой длинной в мире? Кто написал книгу «Моби Дик»? Какой термин описывает среднее значение ряда цифр? Какая богиня в древнегреческой мифологии являлась богиней любви?). На ответ студентам давалось 15 минут. По окончании этого времени они должны были перенести свои ответы на оценочный лист (так называемый bubble sheet\*\*\*\*), а затем передать вопросник и bubble sheet инспектору. За каждый правильный ответ инспектор выдавал им по 10 центов. Достаточно просто.

В рамках другого эксперимента мы попросили студентов ответить на те же вопросы, однако внесли в эксперимент важное изменение: заранее отметили правильные варианты ответов в bubble sheet. К примеру, если студенты указывали при ответе на вопрос, что самая длинная река в мире — это Миссисипи, то, получая bubble sheet, они четко видели, что правильный ответ — «Нил».

---

\* Рейтинг 500 крупнейших мировых компаний, критерием составления которого служит выручка компании. Составляется и публикуется ежегодно журналом Fortune. *Прим. ред.*

\*\* По данным Гарвардской школы бизнеса.

\*\*\* Мы часто проводим эксперименты в Гарварде: он обладает отличной инфраструктурой для проведения наших экспериментов, а его преподаватели щедро позволяют нам ею пользоваться.

\*\*\*\* Другое название — optical answer sheet. Форма состоит из рядов овалов или прямоугольников, соответствующих каждому варианту ответа. При выборе определенного ответа соответствующий овал закрашивается. *Прим. перев.*

И если участники изначально отвечали на вопрос неправильно, в этот момент они могли принять одно из двух решений: либо оставить все как есть, либо солгать и отметить на bubble sheet правильный ответ.

Когда студенты заканчивали заполнять анкету, они считали, на сколько вопросов дали правильные ответы, затем записывали их количество в верхней части своих bubble sheet и передавали их вместе с вопросниками инспектору. Он смотрел на цифру, написанную на bubble sheet, а затем выплачивал студентам по 10 центов за каждый правильный ответ.

Итак, решатся ли студенты пойти на обман и изменить свои неправильные ответы на правильные? Мы не были в этом уверены, но на всякий случай решили подвергнуть следующую группу студентов еще большему искушению. Они также должны были ответить на вопросы, а затем перенести свои варианты ответов на bubble sheet с заранее отмеченными вариантами правильных ответов. Но в этот раз мы просили их убрать свои первоначальные вопросники и передать инспектору лишь bubble sheet. Иными словами, мы разрешили им уничтожить любые следы возможного неправомерного поведения. Готовы ли они были поглотить наживку? Этого мы тоже не знали.

В последнем эксперименте мы решили довести ситуацию до предела. Мы разрешили студентам уничтожить не только свои вопросники, но и сами bubble sheets с отметками. Более того, им не нужно было даже докладывать о своих результатах инспектору: закончив с тестом, они просто направлялись в переднюю часть комнаты (в которой мы поставили банку, наполненную мелочью), брали причитающуюся им сумму и уходили. Если у кого-то был соблазн смошенничать, мы создали ему идеальные условия для совершения преступления.

Да, мы ввергали студентов в искушение. Мы делали все, чтобы облегчить возможность мошенничества. Итак, заглотнула ли наживку элита американской молодежи? Нам предстояло это увидеть.

Как только первая группа расселась по местам, мы объяснили правила и раздали вопросники. На протяжении 15 минут студенты отвечали на вопросы, затем скопировали свои варианты ответов на bubble sheet и передали их вместе с вопросниками инспектору. Эти студенты представляли собой нашу контрольную группу. Так как у них на руках не было правильных ответов, у них не было и возможности смошенничать. В среднем эта группа дала правильные ответы на 32,6 вопроса из 50.

Как вы думаете, к каким результатам пришли другие участники нашего эксперимента? Если предположить, что участники контрольной группы дали правильные ответы в среднем на 32,6 вопроса, то на сколько вопросов, по-вашему, дали правильные ответы участники трех других групп?

Участники второй группы, переноса свои варианты на bubble sheet, могли видеть правильные ответы. Были ли они готовы пойти на сделку с совестью ради лишних 10 центов за каждый вопрос? Оказалось, что эта группа ответила правильно в среднем на 36,2 вопроса. Были ли они умнее, чем участники контрольной группы? Сомнительно. По сути, мы смогли заметить в их действиях легкое мошенничество (при ответе примерно на 3,6 вопроса).

Для третьей группы мы повысили ставки еще больше. Они могли не только видеть правильные ответы, но и имели возможность уничтожить свои вопросники. Попались ли они на нашу удочку? Да. Эти студенты тоже попытались нас обмануть. Они заявили о том, что правильно ответили в среднем на 35,9 вопроса — то есть больше, чем участники контрольной группы, и примерно так же, как участники группы, которая не уничтожала свои вопросники.

Наконец, пришел черед студентов, которые могли уничтожить не только вопросники, но и bubble sheets — а затем взять любую сумму, которую они считали заслуженной. С ангельским выражением на лицах они порвали свои бумаги, запустили руки в банку и достали монеты. Но руки этих ангелов оказались в грязи: они заявили о том, что ответили правильно в среднем на 36,1 вопроса — значительно выше, чем контрольная группа (32,6),

и примерно так же, как две другие, имевшие возможность мошенничать.

Какой же урок мы извлекли из этого эксперимента? Первый наш вывод состоял в том, что при определенных обстоятельствах на обман способны даже честные люди. По сути, мы поняли, что проблема заключалась не в нескольких нечестных людях, поведение которых влияет на общую статистику. Фактически нас пытались обмануть все участники, каждый понемногу\*. Но перед тем как вы начнете обвинять в столь высоком уровне бесчестия царящую в Гарвардской школе бизнеса атмосферу, я должен заметить, что мы провели аналогичный эксперимент в MIT, Принстоне, UCLA и Йеле — и всюду пришли к одним и тем же результатам.

Второй, достаточно неожиданный вывод оказался еще более впечатляющим: участники, подвергавшиеся искушению, думали о возможности быть пойманными значительно меньше, чем можно было бы предположить. Когда студентам представилась возможность обмануть, но не уничтожить бумаги, количество правильных ответов увеличилось с 32,6 до 36,2. Однако когда они могли уничтожить свои бумаги — то есть полностью спрятать следы своего маленького преступления, — они не перешагнули новый порог нечестности. Степень мошеннических действий осталась на том же уровне. Это означает, что даже когда у нас нет шансов быть пойманными, мы не становимся абсолютно бесчестными.

Когда у студентов появлялась возможность уничтожить все бумаги, запустить руку в банку с мелочью и спокойно уйти, каждый из них мог заявить о правильном ответе на все вопросы. Более того, он мог просто взять больше денег (всего в банке было примерно 100 долларов). Но этого не сделал ни один из них. Почему? Что-то внутри не позволяло им так поступить. Но что же? И вообще, что же такое честность?

---

\* Распределение количества правильных ответов на вопросы оставалось одинаковым для всех четырех условий, но среднее значение сдвигалось каждый раз, когда у участников появлялась возможность обмана.

На этот вопрос прекрасно ответил великий экономист Адам Смит: «Природа, создавая человека для общественной жизни, одарила его желанием нравиться ближним и опасением оскорбить их. Она побуждает его радоваться их расположению или страдать от их неприязни. Она устроила человека таким образом, чтобы одобрение прочих людей само по себе было для него приятно и лестно, а неодобрение — неприятно и оскорбительно»\*.

А еще он добавил: «Успех людей, принадлежащих к этим слоям, почти всегда зависит от мнения и расположения равных с ними, от окружающих их людей, и они редко заслуживают его, если поведение их не отличается известной долей благоразумия: древняя поговорка, что честность есть лучшая политика, почти всегда оказывается справедливой. Среди них, стало быть, мы можем надеяться встретить более всего добродетелей, и, к счастью для общественной нравственности, в этой ситуации находится значительная часть человечества»\*\*.

Это объяснение звучит вполне правдоподобно для индустриальной эпохи — оно сбалансированно и гармонично, как набор весов или идеально подогнанный часовой механизм. Несмотря на весь оптимизм этой точки зрения, у теории Смита есть и темная сторона: если люди используют анализ затрат и выгод по отношению к честности, они могут использовать этот подход и при принятии решения о заведомо нечестном поступке. То есть люди являются честными лишь настолько, насколько их это устраивает (в том числе и с точки зрения соответствия ожиданиям других).

Основываются ли решения о честности или нечестности на том же анализе затрат и выгод, который мы используем, выбирая между автомобилями, сортами сыра и компьютерами? Мне так не кажется. Во-первых, можете ли вы представить себе, что ваш друг, собирающийся купить новый ноутбук, будет объяснять вам, каким образом он провел анализ затрат и выгод? Разумеется.

---

\* «Теория нравственных чувств», раздел 1, часть III, глава 2.

\*\* Там же, глава 3.

Но можете ли вы вообразить, что он поделится с вами своими мыслями относительно затрат и выгод, если решил не купить, а украсть ноутбук? Разумеется, нет — если только вы не водите дружбу с профессиональным вором. Скорее я бы согласился с другими мыслителями (начиная с Платона), которые говорят, что честность есть нечто большее — то, что считается моральной силой почти в каждом обществе.

Зигмунд Фрейд объяснил это так. По мере того как мы растем в рамках общества, мы склонны интернализировать\* социальные добродетели. Подобная интернализация ведет к развитию суперэго. В целом суперэго испытывает радость, когда мы соблюдаем этические правила общества, и неудовольствие, когда мы этого не делаем. Именно поэтому мы останавливаем нашу машину в четыре утра перед светофором, на котором горит красный свет, даже зная, что вокруг никого нет. По этой же причине мы испытываем теплые чувства, пытаясь вернуть потерянный бумажник владельцу, не раскрывая ему при этом наше имя. Такие действия стимулируют деятельность центров нашего мозга, отвечающих за вознаграждение, — центра подкрепления (*nucleus accumbens*) и хвостатого ядра (*caudate nucleus*) — и наполняют нашу личность новым содержанием.

Но если честность так важна для нас (а в недавнем опросе 36 000 учащихся средних школ в Соединенных Штатах 98 процентов из них заявили, что для них важно быть честным человеком), и если она заставляет нас чувствовать себя хорошо, почему же мы так часто совершаем нечестные поступки?

Это настоящая загадка. Мы заботимся о честности и хотим быть честными. Проблема заключается в том, что наш внутренний контроль честности активизируется только тогда, когда мы размышляем о значительном преступлении — например, когда думаем о том, не украсть ли из конференц-зала целую коробку ручек. Когда речь заходит о небольших правонарушениях (например,

---

\* Мероприятия, проводимые правительством для повышения своей популярности. *Прим. перев.*

краже одной-двух ручек), мы даже не пытаемся анализировать, как это отразится на нашем уровне честности, и поэтому наше суперэго продолжает спать.

Не получая помощи от суперэго, которое осуществляет мониторинг и управление нашей честностью, мы остаемся с единственным способом обороны от такого рода преступлений — с рациональным анализом затрат и выгод. Но кто же станет сознательно сопоставлять выгоды от кражи полотенца из гостиничного номера с риском быть пойманным? Кто будет учитывать прибыли и затраты, связанные с добавлением в налоговую декларацию пары-тройки лишних счетов? Как мы заметили в ходе эксперимента в Гарварде, анализ затрат и выгод, и в частности — вероятности быть пойманным, не оказывает заметного влияния на степень нашей нечестности.

Вот как устроен мир. Не проходит и дня, чтобы мы, раскрыв газету, не увидели статьи, посвященной нечестным или мошенническим действиям. Мы читаем о том, как компании — эмитенты кредитных карт мошенничают, назначая клиентам завышенные процентные ставки; как авиакомпании заявляют о своих банкротствах, а затем просят федеральное правительство помочь им — и принадлежащим им сомнительным пенсионным фондам — справиться с проблемами; как школы защищают присутствие на своей территории аппаратов по продаже прохладительных напитков (и получают за это миллионы долларов от производителей напитков), несмотря на то, что напитки с повышенным содержанием сахара приводят к гиперактивности и ожирению детей (и это ни для кого не новость). Вопросы уплаты налогов представляют собой настоящий праздник размывания этики, который прекрасно описан талантливым журналистом Дэвидом Джонстоном из *New York Times* в книге *Perfectly Legal: The Covert Campaign to Rig Our Tax System to Benefit the Super Rich — and Cheat Everybody Else*.

Государственная власть пытается в той или иной степени бороться с этой ситуацией. Закон Сарбейнса—Оксли от 2002 года

(требующий от руководителей публичных гарантий соответствия деятельности компании выводам аудиторских проверок) был принят как раз для того, чтобы оставить в прошлом ситуации, сходные со скандалом вокруг Enron. Конгресс также утвердил ряд ограничений на целевые ассигнования (earmarking) (в частности, расходы на «казенные пироги» (pork-barrel\*), которые часто включаются политиками в более крупные федеральные законопроекты). Комиссия по ценным бумагам и биржам создала дополнительные требования по раскрытию информации о заработной плате и льготах для руководителей компаний — и теперь, когда мы видим на улице лимузин, везущий руководителя компании, входящей в Fortune 500, мы можем достаточно точно сказать, какую зарплату он получает.

Но способны ли меры извне привести к наведению порядка и предотвращению нечестного поведения? Некоторые критики с этим не согласны. Возьмем, к примеру, этическую реформу в Конгрессе. Правила запрещают лоббистам угощать бесплатным обедом конгрессменов или их помощников в рамках «широкомасштабных мероприятий». Что же придумали лоббисты? Они приглашают конгрессменов на обеды с ограниченным количеством гостей, обходя это правило. Аналогично новые правила этики запрещают лоббистам организовывать полеты конгрессменов в самолетах с «неподвижным крылом». Но ведь про вертолеты в законе ничего не говорится?

Самое смешное новое правило, о котором я слышал, называется «правилом зубочистки». В нем говорится, что лоббисты, хотя и не могут угощать конгрессменов обедами за столом, могут, тем не менее, обеспечивать конгрессменов едой (по всей видимости, закусками), которую можно есть стоя, беря еду пальцами или зубочистками. Изменило ли это планы представителей рыбной промышленности, организовавших для вашингтонских законодателей

---

\* Мероприятия, проводимые правительством для повышения своей популярности. *Прим. перев.*



ужин, который изначально должен был состоять из пасты и устриц (и называться — как вы, возможно, догадались — «Let The World Be Your Oyster»\*)? Не особенно. Лоббисты из отрасли морепродуктов просто отказались от пасты (слишком сложной для того, чтобы управляться с ней с помощью зубочистки), но от души накормили конгрессменов свежими открытыми устрицами (которые можно было попросту высасывать)\*\*.

Закон Сарбейнса—Оксли часто называют неэффективным. Некоторые критики говорят о его жесткости, но самые громкие протесты раздаются от тех, кто называет его нечетким, непоследовательным, неэффективным и возмутительно дорогим в исполнении (особенно для небольших фирм). «Этот закон не помог нам справиться с коррупцией, — считает Уильям Нисканен, президент Института Катона, — он лишь заставляет компании преодолевать новые барьеры».

Пожалуй, мы достаточно поговорили об обеспечении честности посредством внешнего контроля. В некоторых случаях это возможно, в других — нет. Существует ли лучшее лекарство от непорядочности?

Прежде чем я попытаюсь ответить на этот вопрос, позвольте мне описать вам проведенный нами эксперимент, непосредственно связанный с этой темой. Несколько лет назад мы с Ниной и Оном пригласили группу людей в лабораторию UCLA и попросили их ответить на вопросы простого математического теста. Тест состоял из 20 простых задач, для решения каждой из которых участникам требовалось найти два числа, которые в сумме давали бы 10 (пример вопроса приведен в таблице ниже). Им отводилось пять минут, за это время они должны были решить максимальное

---

\* Буквально «Да превратится мир для вас в устрицу». Широко распространенное в США фигуральное выражение, означающее, что у любого человека, стремящегося достичь чего-то в жизни, есть для этого все необходимые способности, возможности и свобода. *Прим. перев.*

\*\* Brody Mullins. No Free Lunch: New Ethics Rules Vex Capitol Hill. Wall Street Journal (January 29, 2007).

количество задач, после этого они принимали участие в лотерее. В случае выигрыша в лотерее участник получал по 10 долларов за каждую правильно решенную задачу.

Как и в нашем эксперименте в Гарвардской школе бизнеса, некоторые из участников отдавали заполненные формы с ответами в руки экспериментатору. Они представляли собой нашу контрольную группу. Другие участники записывали количество правильных ответов на отдельном листе, а затем уничтожали лист с вопросами и ответами. Очевидно, эти участники имели возможность обмануть нас. Так сделали ли они это? Как вы уже догадались, да (но совсем чуть-чуть).

Посмотрите на часы, засеките время и начните поиски двух чисел, дающих в сумме 10, в изображенной ниже матрице. Сколько времени это у вас заняло?		
1,69	1,82	2,91
4,67	4,81	3,05
5,82	5,06	4,28
6,36	5,19	4,57

Пока что я не рассказал вам ничего нового. Но в этом эксперименте важным было то, что происходило до его начала. Когда участники вошли в лабораторию, мы попросили некоторых из них написать на листе бумаги названия 10 книг, которые они читали в средней школе. Другим мы предложили вспомнить максимальное количество положений, составляющих Десять заповедей\*. Когда участники закончили эту часть эксперимента (призванную якобы проверить уровень их памяти), они приступили к решению математической задачи с матрицей.

\* А вы помните Десять заповедей? Если вы хотите себя протестировать, выпишите их на листке бумаги, а затем сравните со списком, приведенным в конце этой главы. Чтобы удостовериться в том, что вы воспроизводите их правильно, не пытайтесь их просто проговорить — запишите их.

Как вы думаете, какая группа больше обманывала? Когда обман был *невозможен*, участники дали правильное решение в среднем на 3,1 вопроса\*.

Когда появилась возможность обмана, группа участников, вспоминая о 10 книгах, прочитанных в школе, заявила о правильных ответах на 4,1 вопроса (что на 33 процента выше, чем у не имевшей возможности обманывать группы).

Однако нам было интересно, что же случилось со второй группой — студентами, которые сначала пытались выписать на листке Десять заповедей, потом приняли участие в тесте, а затем уничтожили свои листы с ответами. Это была наиболее интересная группа. Попытались ли они нас обмануть — или же Десять заповедей повлияли на сохранение целостности их личностей? Результат оказался удивительным даже для нас: студенты, которым было предложено вспомнить Десять заповедей, вообще не обманывали нас. В среднем они ответили правильно на три вопроса — так же, как и контрольная группа, и значительно меньше, чем группа, имевшая возможность обмануть нас и вспоминая названия прочитанных книг.

Идя домой тем же вечером, я размышлял о случившемся. Участники, вспоминая 10 книг, пытались нас обмануть. Хотя и не сильно — лишь в той степени, в какой им это позволили внутренние механизмы поощрения (*nucleus accumbens* и суперэго), вмешавшиеся в процесс и вознаградившие их за правомерное поведение.

Но Десять заповедей сотворили настоящее чудо! Мы даже не напоминали нашим участникам, в чем состояли заповеди, — мы просто попросили записать их (и почти никто не мог вспомнить все 10). Мы надеялись, что это упражнение позволит им пробудить связанные с честностью ощущения. Так и получилось. Мы

---

\*Способны ли Десять заповедей улучшить наши математические способности? Для ответа на этот вопрос мы использовали сходный эксперимент с контролем памяти. Результаты контрольной группы не изменились в зависимости от того, на какой вопрос (книги или заповеди) необходимо было отвечать ее участникам. Следовательно, заповеди не помогают улучшить математические способности.

задались вопросом: какие же выводы, связанные со снижением уровня нечестности, мы можем почерпнуть из этого опыта? Чтобы прийти к заключениям, нам потребовалось несколько недель.

Например, мы могли бы предложить людям чаще обращаться к Библии в нашей повседневной жизни. Если бы наша цель состояла лишь в снижении уровня нечестности, эта идея могла бы оказаться не такой уж плохой. Но это привело бы к многочисленным возражениям — например, что Библия предполагает насаждение определенной религии или что духовный мир не должен смешиваться с мирским или коммерческим. Но возможно, могли бы сработать обеты другого рода. Больше всего в эксперименте с Десятью заповедями меня поразило, что студенты, которые могли вспомнить одну или две заповеди, оказались под столь же сильным влиянием, что и те, кто помнил восемь или девять. Это означало, что честность создавалась не за счет самих заповедей, а вследствие столкновения с определенным моральным эталоном.

Но если дело обстоит именно так, то для повышения общего уровня честности мы могли бы также использовать эталоны, не имеющие отношения к религии. Например, вспомним о профессиональных клятвах, которые принимают — или должны принимать — доктора, юристы и представители ряда других профессий. Могли бы сыграть свою роль эти профессиональные клятвы?

Слово «профессия» происходит от латинского слова *professus*, означающего «публично подтвержденное». Профессии возникли давно, изначально были связаны с религией, а затем это понятие распространилось на медицину и юриспруденцию. Люди, обладавшие эзотерическими знаниями, не только обладали монополией на практическое применение этих знаний, но также были обязаны использовать свою силу мудро и честно. Присяги и клятвы — как устные, так и письменные — служили напоминанием о необходимости регулировать свое поведение. В них также содержался набор правил, которым было необходимо следовать при выполнении профессиональных обязанностей.

У присяг и клятв длинная история. Однако в 1960-х годах возникло сильное общественное движение, направленное на дерегулирование профессий. Считалось, что профессии представляют собой своего рода элитарные объединения, деятельность которых должна была стать более гласной. Для юристов это означало написание документов на простом английском языке, установку камер в залах суда и возможность рекламировать свои услуги. Сходные меры против элитарности были применены и в медицине, и в банковском деле, и во многих других профессиях. Во многом предпринятые шаги оказались полезными, однако в ходе их кое-что полезное потерялось. Строгий профессионализм был заменен гибкостью, личными суждениями, законами коммерции и непреодолимым стремлением к богатству. Исчезли основы этических норм и ценностей, на которых изначально были выстроены профессии.

Исследование, проведенное в 1990-х годах среди адвокатов штата Калифорния, выявило, что большинство поверенных испытывали горечь от упадка гордости за свою работу и «глубокий пессимизм», связанный с состоянием профессии юриста. Две трети респондентов сообщили, что «вынуждены жертвовать своим профессионализмом под экономическим давлением». Почти 80 процентов заявили, что коллегия «неспособна адекватно наказывать адвокатов, совершающих неэтичные поступки». Половина респондентов признала, что в случае второй попытки они не выбрали бы для себя профессию адвоката\*.

Аналогичное исследование, проведенное в Maryland Judicial Task Force, выявило сходную степень разочарования среди юристов. По мнению юристов из Мэриленда, их профессия выродилась настолько, что они стали «раздражительными, вспыльчивыми, склонными к спорам и оскорблениям». Они чувствовали себя «обособленными, замкнутыми, поглощенными своими мыслями или сбитыми с толку». Когда юристов из штата Вирджиния спросили, считают ли они причиной проблем в своей профессии деятельность нескольких

---

\* Pessimism for the Future. California Bar Journal (November 1994).

«гнилых яблок» или повсеместный кризис, большинство ответило, что проблема связана с общим кризисом\*.

Хуже всего обстояли дела во Флориде\*\*. В 2003 году коллегия адвокатов Флориды сообщила о наличии «существенного меньшинства» юристов, которых можно было охарактеризовать как «жадных до денег, слишком умных, хитрых и не заслуживающих доверия; обращающих мало внимания на истину или справедливость, готовых исказить факты, манипулировать ими или скрывать их для достижения победы; высокомерных, снисходительных и склонных к оскорбительному поведению». Также их называли «напыщенными и отвратительными». Что можно к этому добавить?

У медиков есть свои критики. Они говорят о врачах, совершающих ненужные операции и другие процедуры исключительно с целью извлечения дохода. Врачи проводят испытания в лабораториях, дающих им за это взятки. Они склонны проводить исследования лишь на том оборудовании, которое имеется у них в распоряжении. Что же говорить о влиянии фармацевтической отрасли? Один мой знакомый рассказывал, что как-то ему в течение часа пришлось ждать приема у врача. За это время, по его словам, в кабинет врача поочередно зашли четыре (очень привлекательных) представительницы фармацевтических компаний, которые заносили докторам обеды, бесплатные образцы своей продукции, а также другие подарки.

Чтобы увидеть признаки аналогичных проблем, достаточно внимательно посмотреть на практически любую профессиональную группу. Как обстоят дела, к примеру, в Ассоциации геологов-нефтяников? В моем представлении эти люди чем-то напоминают Индиану Джонса. Мне казалось, что они гораздо больше заинтересованы в обсуждении юрских сланцев и дельтовых отложений, чем в зарабатывании лишнего доллара. Копните глубже, и вы увидите проблему. «Неэтичное поведение происходит в гораздо больших

---

\* Maryland Judicial Task Force on Professionalism (November 10, 2003): <http://www.courts.state.md.us/publications/professionalism2003.pdf>.

\*\* Florida Bar/Josephson Institute Study (1993).

масштабах, чем мы могли бы себе представить», — писала одна из участниц ассоциации своим коллегам\*.

Вы можете спросить: какие примеры нечестного поведения можно найти в работе геологов-нефтяников? Речь может идти о незаконном использовании сейсмических и цифровых данных, кражах карт и образцов материалов, а также о завышении оценок потенциала некоторых нефтяных месторождений в случаях возможной продажи земельных участков или осуществления инвестиций. Как заметил один геолог-нефтяник: «Должностные преступления чаще всего представляют собой различные оттенки серого, а не черно-белую картину».

Но давайте вспомним, что эта проблема не ограничивается деятельностью геологоразведчиков. Снижение уровня профессионализма носит повсеместный характер. Если вам нужно больше доказательств, обратите внимание на дебаты в области профессиональной этики. В наши дни они происходят чаще, чем когда-либо, — в ходе публичных слушаний и судебных процессов, куда эксперты приглашаются одной из сторон процесса при рассмотрении таких вопросов, как правильность назначенного пациенту лечения или права неродившегося ребенка. Подвергаются ли эксперты искушению воспользоваться подвернувшимся случаем в своих интересах? По всей видимости, да. Одна статья в журнале, посвященном вопросам этики, называется «Моральный опыт: Проблема профессиональной этики у специалистов в области профессиональной этики»\*\*. Как я уже говорил, следы разрушения заметны повсюду.

Что же делать? Предположим, что вместо использования Десяти заповедей мы стали бы подписываться под своего рода светским заявлением — сходным с профессиональной клятвой и напоми-

---

\*DPA Correlator, Vol. 9, No. 3 (September 9, 2002). См. также Steve Sonnenberg. The Decline in Professionalism — A Threat to the Future of the American Association of Petroleum Geologists. Explorer (May 2004).

\*\*Jan Crosthwaite. Moral Expertise: A Problem in the Professional Ethics of Professional Ethicists. Bioethics, Vol. 9 (1995): 361–379.

нающим нам о нашем пристрастии к честности. Способна ли простая клятва привести к изменению ситуации — так же, как это сделали Десять заповедей в нашем опыте? Нам необходимо было это выяснить — и мы решили провести новый эксперимент.

Мы вновь собрали людей. В ходе этого исследования первая группа участников ответила на вопросы нашего теста по математике и передала свои ответы экспериментатору (который рассчитывал количество правильных ответов и осуществлял расчеты с участниками). Вторая группа прошла тот же тест, но ее участникам было велено сложить лист ответов пополам, держать его при себе и на словах сообщить экспериментатору о том, сколько ответов оказалось правильными. Основываясь на их словах, экспериментатор осуществлял выплаты, и участники расходились по домам.

Нововведение было связано с третьей группой. Перед началом эксперимента мы попросили каждого из участников подписать следующее заявление: «Я понимаю, что настоящее исследование проводится в соответствии с кодексом чести, принятым в MIT». Подписав его, участники приступали к работе. Когда время заканчивалось, они складывали свои листы с ответами, подходили к экспериментатору, сообщали ему, на сколько вопросов они смогли дать правильный ответ, а затем получали причитающиеся им деньги.

Каковы же были результаты? В контрольной группе, участники которой не могли нас обмануть, они смогли решить в среднем три задачи (из 20). Участники второй группы, которые не должны были демонстрировать свои ответы, заявили, что правильно ответили в среднем на 5,5 вопроса. Удивительными оказались результаты третьей группы. Они сообщили о том, что ответили в среднем на три вопроса — то есть их результаты в точности соответствовали результатам контрольной группы. Этот результат совпал с тем, которого мы смогли достичь с помощью Десяти заповедей — когда моральное напоминание полностью отменило обман. Эффект подписания заявления о соответствии кодексу чести становится еще более удивительным, если принять во внимание, что в MIT нет никакого кодекса чести.



Таким образом, мы узнали, что люди обманывают, когда имеют возможность сделать это, но не настолько масштабно, насколько могли бы. Более того, начиная размышлять о честности — вспоминая о Десяти заповедях или просто подписывая соответствующее заявление, — они не позволяют себе лгать. Иными словами, когда мы лишаем себя каких-либо критериев этической мысли, дело, как правило, заканчивается нечестным поведением. Но если мы вспоминаем о морали, когда подвергаемся соблазну, то с гораздо большей вероятностью ведем себя честно.

В настоящее время государственные и профессиональные объединения пытаются навести порядок в вопросах профессиональной этики. Некоторые организуют уроки по этой дисциплине в колледжах и старших классах школ, другие проводят занятия, на которых участники объединений вспоминают основы профессиональной этики. Судья Деннис Суини из графства Хоуард (Мэриленд) написал книгу «Guidelines for Lawyer Courtroom Conduct», в которой, в частности, заметил: «Большинство этих правил [проведения судебных слушаний] совпадает с тем, что говорили нам матери в детстве, описывая правила поведения хорошо воспитанных мужчин и женщин. Но так как наши (и ваши) матери не могут присутствовать на каждом судебном заседании в США, я предлагаю вам этот набор правил».

Подействуют ли подобные широкомасштабные шаги? Давайте вспомним, что адвокаты, получающие право на работу, так же как и врачи, приносят определенную присягу. Но мне представляется недостаточным редкое использование подобной клятвы и несистемные заявления о необходимости придерживаться установленных правил. Результаты наших экспериментов явно показывают, что клятвы и правила должны вспоминаться в тот момент, когда мы подвергаемся искушению, или непосредственно перед этим. Важно также отметить, что при решении этой проблемы время работает против нас. В главе 4 я уже упоминал, что при столкновении социальных и рыночных норм социальные нормы покидают поле боя. Даже если эта аналогия и не

совсем уместна, мы можем извлечь важный урок, связанный с честностью: если мы отвергаем профессиональную этику (социальные нормы), то вернуть ее обратно становится не так-то просто.

Это не значит, что не нужно пытаться это делать. Почему честность так важна? Хотя бы потому, что США в настоящее время обладает столь значительной экономической силой в мире отчасти именно из-за честности, потому что является (или, как минимум, воспринимается) одной из наиболее честных наций в мире с точки зрения стандартов корпоративного управления.

В 2002 году, согласно данным одного исследования, США находились на двадцатом месте в рейтинге целостности (на первых местах были Дания, Финляндия и Новая Зеландия, в конце списка располагались Гаити, Ирак и Мьянма, а на последнем, 163-м, месте оказалась Сомали).

На основании этого я предполагаю, что люди, занимающиеся бизнесом в Соединенных Штатах, в целом ощущают, что являются участниками честных сделок. Однако стоит отметить, что, по данным такого же исследования, но проведенного в 2000 году, США находились на четырнадцатом месте. На позицию страны еще не оказала своего влияния волна корпоративных скандалов, превратившая деловые разделы американских газет в перечень арестантов\*. Иными словами, мы движемся вниз по скользкой дорожке и в долгосрочной перспективе рискуем заплатить за это высокую цену.

Адам Смит напомнил нам, что честность является лучшей политикой, особенно в бизнесе. Давайте попробуем посмотреть на ситуацию с другой стороны — взглянем на общество, в котором отсутствует доверие. Его можно без труда увидеть в целом ряде стран. В Китае не считается зазорным обмануть жителя другого региона страны. В Латинской Америке можно встретить

---

\* The 2002 Transparency International Corruption Perceptions Index, [transparency.org](http://transparency.org).

множество управляемых семьями картелей — в них принято выдавать займы членам семьи (что часто приводит к списанию кредита, когда должник не может вовремя расплатиться). Другим примером такого общества является Иран. Один иранский студент из MIT рассказал мне, что у бизнеса в его стране отсутствует платформа доверия. Вследствие этого никто не платит авансом, не предлагает кредит и не желает брать на себя риски. Сотрудники компаний набираются из членов семей, к которым существует хоть какая-то степень доверия. Хотели бы вы жить в таком мире? Нам следует быть осторожными. При отсутствии честности в обществе мы можем попасть в такой мир быстрее, чем думаем.

Что же можно сделать для того, чтобы сохранить высокий уровень честности в стране? Можно заниматься чтением Библии, Корана или любой другой книги, отражающей наши ценности. Можно возродить к жизни профессиональные стандарты. Можно подписываться под заявлениями, в которых мы обязуемся действовать последовательным и целостным образом. Другой путь состоит в том, чтобы сначала осознать действие следующего механизма. Когда мы попадаем в ситуации, в которых наше личное финансовое благосостояние сталкивается с нашими моральными стандартами, мы способны по-новому взглянуть на реальность, представить себе мир с точки зрения соответствия нашим собственным эгоистичным интересам и, следовательно, допустить возможность обмана. Так каким же должен быть ответ? Если мы признаем у себя наличие этой слабости, то сможем избегать подобных ситуаций. Мы можем запретить врачам проводить тесты, ведущие к их личному обогащению; бухгалтерам и аудиторам — оказывать дополнительные консультации компаниям, которые они обслуживают; конгрессменам — самостоятельно назначать размер собственных зарплат и так далее.

Но только за счет этих мер мы не справимся с нечестностью. В следующей главе я поделюсь несколькими предложениями по вопросу нечестности и методами борьбы с ней.

## **Десять заповедей\***

*Да не будет у тебя других богов, кроме Меня.*

*Не произноси имени Господа, Бога твоего, напрасно.*

*Помни день субботний, чтобы святить его.*

*Почитай отца твоего и мать твою.*

*Не убивай.*

*Не прелюбодействуй.*

*Не укради.*

*Не произноси ложного свидетельства  
на ближнего своего.*

*Не пожелай дома ближнего твоего.*

*Не пожелай жены ближнего твоего.*

---

\* Формулировки приведены в соответствии с Кратким катехизисом Мартина Лютера. Стоит отметить, что в православной и мусульманской традициях перечень и формулировки заповедей могут значительно отличаться от приведенных в этой книге. *Прим. перев.*

# Глава 12

## Контекст нашего характера, часть II

*Почему наличные деньги  
делают нас более честными*

В общежитиях MIT есть общие холлы, в которых стоят холодильники, используемые студентами, живущими в комнатах по соседству. Как-то утром, когда большинство студентов были на занятиях, я прокрался в общежитие и осмотрел все холодильники. Оглядываясь по сторонам, я открывал дверцу, запихивал внутрь упаковку из шести банок кока-колы и быстро уходил прочь. Оказавшись на безопасном расстоянии, я останавливался и записывал местонахождение холодильника и время, когда я положил в него упаковку с напитком.

Через несколько дней я возвращался, чтобы проверить состояние дел с моими упаковками. С собой у меня был дневник, в котором я записывал, сколько банок осталось в каждом холодильнике. Как вы уже, наверное, догадались, жизнь кока-колы в общежитии оказалась не очень долгой. За трое суток исчезли практически все банки. Но я не ограничивался упаковками кока-колы. В некоторых

холодильниках я оставлял тарелку, на которой лежало по шесть долларовых банкнот. Исчезли ли эти деньги так же быстро, как и банки с колой?

Перед тем как ответить на этот вопрос, я задам вам другой. Представьте себе, что вы сидите на работе и вам звонит ваш супруг или супруга. Вашей дочери для школьных занятий нужен красный карандаш. «Ты можешь захватить карандаш с работы домой?» Насколько комфортным было бы для вас забрать красный карандаш с работы? Очень дискомфортным? Отчасти дискомфортным? Совершенно комфортным?

Позвольте мне задать вам еще один вопрос. Предположим, у вас на работе нет красных карандашей, но вы можете купить карандаш в магазинчике по соседству всего за десять центов. Вдруг вы видите, что касса вашей компании открыта, а вокруг никого нет. Возьмете ли вы 10 центов из кассы, чтобы купить своей дочери карандаш? Давайте вообразим, что у вас с собой нет денег и вам нужны эти десять центов. Насколько комфортным для вас будет взять эти деньги? Как вы будете себя при этом чувствовать?

Не знаю, как вы, но я бы забрал с работы карандаш без особых угрызений совести, но вряд ли взял бы деньги (к счастью для меня, эта проблема пока передо мной не стоит, потому что моя дочь еще не ходит в школу).

Оказалось, что студенты MIT также относятся к деньгам по-другому. Как я уже сказал, банки с колой исчезали достаточно быстро, и через трое суток в холодильниках не осталось ни одной. Но с деньгами была совершенно другая история! Тарелки с банкнотами оставались нетронутыми на протяжении 72 часов, после чего я убрал их из холодильников.

Так что же произошло?

Когда мы внимательно смотрим на окружающий мир, то можем заметить, что большинство нечестных поступков связано с обманом, не имеющим непосредственного отношения к наличным деньгам. Компании действуют спорно с бухгалтерской точки зрения; руководители мошенничают с опционами на по-

купку акций; лоббисты косвенно подкупают политиков; фармацевтические компании отправляют докторов вместе с их женами отдыхать на роскошные курорты. Как правило, люди не занимаются обманом, связанным с наличными. Я хочу сказать следующее: лгать становится проще, когда мы отступаем на шаг от наличных денег. Как вы считаете, могли бы архитекторы мошенничества в Enron Кеннет Лей, Джеффри Скиллинг и Эндрю Фастоу украсть деньги из кошелька старушки? Разумеется, они взяли миллионы долларов из пенсионных фондов, в которых старушки держали свои деньги. Но как вам кажется, могли бы они напасть на старушку в темном переулке и выхватить кошелек из дрожащих рук? Возможно, вы и не согласитесь, но я думаю, что они не были на это способны. Так что же позволяет нам лгать, когда речь идет о неденежных объектах, и воздерживаться от обмана, когда мы имеем дело с деньгами? Каким образом работает этот иррациональный импульс?

Мы настолько умны при оправдании своего нечестного поведения, что нам сложно увидеть всю картину того, как неденежные объекты влияют на наши решения. К примеру, забирая карандаш с работы, мы можем сказать себе, что офисные принадлежности принадлежат нам по праву работы или что подобными вещами занимается каждый. Мы считаем нормальным время от времени брать из общего холодильника чужую банку колы, потому что, в конце концов, у каждого из нас когда-то крали из холодильника банку колы. Возможно, Лей, Скиллинг и Фастоу считали заурядными махинации с бухгалтерскими записями, так как это было временной мерой и по мере улучшения дел в компании ситуацию можно было бы скорректировать. Кто знает?

Чтобы понять истинную природу нечестности, нам было необходимо придумать толковый эксперимент, в рамках которого у участников не было бы достаточных поводов для оправдания своих действий. Мы с Ниной и Оном принялись размышлять. К примеру, мы могли бы использовать некую символическую

валюту, например жетоны. Разумеется, их нельзя назвать валютой, но они представляют собой объекты со своей историей, сходной с историей кока-колы или карандаша. Позволило бы это лучше понять процессы, происходящие при обмане? Мы не были уверены, но видели в таком подходе свою логику, поэтому решили попробовать.

Вот что произошло дальше. Мы обратились к студентам, обедавшим в одном из кафе на территории MIT, с просьбой об участии в пятиминутном эксперименте. Все, что от них требовалось, — это решить 20 простых математических задач (найти два числа, составлявших в сумме 10). За каждый правильный ответ они получали по 50 центов.

Эксперимент каждый раз начинался одинаково, но завершался по-разному. Когда участники первой группы закончили отвечать на вопросы, они сдали свои листы с записями экспериментатору, который проверил их и заплатил за каждый правильный ответ по 50 центов. Участники из второй группы должны были уничтожить свои листы с ответами и просто сказать экспериментатору, сколько денег им причитается. До сих пор эксперимент был аналогичным описанному в предыдущей главе.

Однако участники последней группы получили совершенно другие инструкции. Мы велели им разорвать листы с ответами и после этого сообщить экспериментатору количество своих правильных ответов. Но на этот раз экспериментатор не выдавал им деньги. Вместо этого он выдавал студентам жетон за каждый правильный ответ. Затем они должны были пройти четыре метра, подойти к другому экспериментатору и обменять у него каждый жетон на 50 центов.

Вы понимаете, чего мы хотели добиться? Мы стремились понять, насколько включение в эксперимент жетона — не имеющей ценности вымышленной валюты — способно повлиять на уровень честности студентов. Привело бы это к более нечестному поведению студентов по сравнению с теми, кто сразу получал за свою работу деньги? Если да, то насколько?



Результаты поразили даже нас: участники первой группы (не имевшие возможности мошенничать) дали в среднем 3,5 правильного ответа (эти студенты стали нашей контрольной группой).

Участники из второй группы, уничтожившие свои листы, заявили, что правильно ответили на 6,2 вопроса. Так как мы предположили, что студенты не становятся умнее за счет того, что рвут свои листы с ответами, то посчитали, что они попытались нас обмануть, сказав, что ответили еще на 2,7 вопроса.

Однако участники третьей группы оказались настоящими чемпионами в области наглого мошенничества. Они не были более толковыми, чем студенты из первой или второй группы, но заявили, что ответили правильно в среднем на 9,4 вопроса — на 5,9 вопроса больше, чем у контрольной группы, и на 3,2 — чем у группы, участники которой просто разорвали свои листы с ответами.

Это означает, что в обычных обстоятельствах студенты, имевшие возможность солгать, в среднем приписывали себе 2,7 ответа. Но при условии расчета с помощью неденежных инструментов степень обмана усилилась — участники приписали себе 5,9 ответа, то есть почти вдвое больше нормального результата. Мы сделали всего один шаг в сторону от денег — но к каким поразительным результатам это привело!

Если это кажется вам удивительным, подумайте о следующем. Из 2000 участников нашего исследования вопросов честности (описанного в предыдущей главе) лишь четыре человека заявили, что им удалось правильно ответить на все вопросы. Иными словами, уровень «абсолютного мошенничества» составлял 4 к 2000\*.

Однако в результате эксперимента с использованием неденежной валюты (жетонов) мы заметили «абсолютное мошенничество»

---

\* Теоретически возможно, что некоторые участники действительно смогли решить все задачи. Но так как ни один из участников контрольной группы не смог решить больше 10 задач, вероятность того, что четверо участников дали правильный ответ на 20 вопросов, представляется мне крайне низкой. По этой причине мы предположили, что они смошенничали.

у 24 из 450 участников. Сколько из них принадлежало к группе, в которой деньги были заменены жетонами? Все 24. В этой группе было 150 участников. Иными словами, при проведении эксперимента над 2000 участников можно было бы ожидать, что «абсолютными мошенниками» окажутся около 320 человек. Это означает не только то, что жетоны «освобождают» людей от некоторых моральных обязательств, но и то, что для некоторых это освобождение оказалось настолько сильным, что они начали обманывать по полной.

Подобный уровень мошенничества, безусловно, является плохой новостью, но дела могли бы пойти еще хуже. Не будем забывать, что жетоны в наших экспериментах обменивались на реальные деньги за несколько секунд. Насколько изменился бы уровень нечестности, если бы обмен жетонов на деньги происходил через несколько дней, недель или месяцев (как это происходит, к примеру, в случае с опционами на покупку акций)? Стали бы в этой ситуации мошенничать и другие участники? Если да, то насколько больше?

Мы уже поняли, что люди склонны к обману, когда у них появляется для этого возможность. Но еще более странным оказалось то, что люди обычно не замечают происходящего с ними. Когда мы в рамках другого эксперимента спросили у студентов, станут ли, по их мнению, люди мошенничать в эксперименте с жетонами, те ответили, что уровень мошенничества останется прежним. Они объясняли это так: жетоны представляли собой реальные деньги и могли быть обменены на реальные деньги всего за несколько секунд. Соответственно, они считали, что участники эксперимента будут относиться к жетонам как к настоящим деньгам.

Но как же сильно они ошибались! Они не могли и предположить, насколько быстро мы можем найти рациональное объяснение для собственной нечестности, делая лишь один шаг в сторону от реальных денег. Разумеется, они были слепы не больше, чем мы сами. Возможно, повсеместный обман процветает именно по этой причине. Вероятно, именно по этой причине Джефф Скиллинг,

Берни Эбберс (глава Worldcom) и ряд других руководителей компаний, подвергшихся в последнее время судебному преследованию, позволили себе и своим компаниям катиться вниз по наклонной.

Разумеется, этой слабости подвержены мы все. Подумайте, к примеру, о мошенничествах, связанных со страхованием. Согласно некоторым расчетам, клиенты, столкнувшиеся со страховыми случаями, с помощью различных творческих ухищрений увеличивают сумму ущерба в среднем на 10 процентов. (Разумеется, когда вы заявляете о слишком высоких потерях, страховая компания увеличивает свои расценки на следующий страховой период, то есть в итоге ситуация повторяется на новом уровне.) Я не говорю о случаях абсолютного мошенничества. Речь идет о случаях, когда вы, потеряв при пожаре телевизор с диагональю 27 дюймов, говорите о потере телевизора с диагональю 32 дюйма. Вряд ли вы решитесь украсть реальные деньги из кассы страховой компании (сколь бы соблазнительным это вам ни казалось), но с моральной точки зрения вам гораздо проще немного преувеличить размер и ценность вашей потери.

Есть и другие интересные примеры такого поведения. Доводилось ли вам когда-либо слышать о термине «wardrobing»? Вы покупаете предмет одежды, носите его, не снимая ярлыков, а затем возвращаете в магазин в таком состоянии, что магазин обязан принять его обратно, но не может продать как новый. Занимаясь подобными вещами, потребители не крадут деньги у магазинов напрямую; вместо этого они занимаются своего рода танцем — они покупают и возвращают вещи, чувствуя себя комфортно, несмотря на очевидную неправомерность своего поведения. Однако у этой ситуации есть вполне ясный итог: ежегодные потери магазинов от подобных действий составляют около 16 миллиардов долларов (примерно столько же денег мы теряем вследствие краж из наших домов и угона автомобилей, вместе взятых).

Дальнейшие изыскания позволили нам выявить еще несколько направлений подобной рационализации. В рамках одного

исследования мы установили, что, отдавая чеки своим административным ассистентам, люди делают еще один шаг в сторону своего неправомерного поведения и, следовательно, с большей охотой включают в отчет сомнительные расходы. В ходе другого опроса мы установили, что бизнесмены, работающие в Нью-Йорке, гораздо охотнее отнесут на счет компании покупку игрушки для своего ребенка в аэропорту Сан-Франциско (или другого удаленного города), чем в аэропорту Нью-Йорка или в любом другом магазине по дороге домой из аэропорта. Подобные действия не имеют логического объяснения, однако очевидно, что когда в процессе обмена участвует какой-то неденежный посредник, наша способность к рационализации растет на несколько порядков.

Несколько лет тому назад я сам стал жертвой нечестного поведения. Кто-то подобрал пароль к моему профайлу Skype (отличной программы онлайн-телефонной связи) и потратил с моего счета в PayPal несколько сотен долларов.

Не думаю, что человек, сделавший это, был закоренелым преступником. С точки зрения преступника, взлом моего счета был напрасной тратой времени и таланта. Обладая такой квалификацией, он мог бы взломать сайт Amazon или Dell, а может быть, и счет чьей-нибудь кредитной карты — в любом случае он потратил бы свое время с большей результативностью. Я думаю, что это сделал толковый паренек, который смог подобрать пароль и наслаждаться «бесплатным» общением со всем миром до тех пор, пока я вновь не получил контроль над своим счетом. Возможно, это действие было вызовом, который он бросил сам себе. Не исключено, что этим преступником был один из моих студентов, которому я поставил невысокую оценку и который решил мне за это отплатить.

Был бы он способен взять деньги из моего бумажника, даже если бы знал, что никто и никогда его не поймают? Возможно, но я думаю, что нет. Скорее я предполагаю, что именно сама программа Skype и способ доступа к счету помог этому человеку сделать

свое дело без угрызений совести: во-первых, он крал мое время, а не деньги. Во-вторых, он не получил от своих действий никаких материальных преимуществ. В-третьих, он воровал скорее у Skype, чем у меня. В-четвертых, он предполагал, что в конце концов расходы будут покрыты Skype, а не мной самим. В-пятых, стоимость звонка автоматически начислялась мне через PayPal. То есть в процессе возникал еще один этап — и еще один элемент неразберихи в том, кто же должен платить за звонки. (Если вам интересно, с этого момента я отменил прямую привязку моего счета к PayPal.)

Так украл ли этот человек у меня что-нибудь? Разумеется, но акт воровства был обставлен огромным количеством неясностей. Мне иногда кажется, что этот парень даже и не думал о себе как о бесчестном человеке. Он же не взял у меня деньги, правильно? И не сделал никому больно? Подобное мышление вызывает опасения. Если моя проблема со Skype была связана именно с неденежным характером сделок в этой системе, то это означает, что под угрозой находятся практически все онлайн-услуги, а может быть, и операции с кредитными и дебетовыми картами. Все эти электронные операции, не предполагающие физической передачи денег из рук в руки, позволяют людям с большей легкостью совершать бесчестные поступки, не ставя под сомнение их правильность и не задумываясь об их аморальном характере.

Есть и другое, более зловещее впечатление, которое я вынес из наших исследований. Участники наших экспериментов были умными, заботливыми и уважаемыми людьми, имевшими определенный барьер при совершении нечестных поступков, даже в случае с жетонами. Почти у каждого из них наступал момент, когда их сознание приказывало им остановиться, и они это делали. Соответственно, нечестность, которую мы выявили в ходе наших экспериментов, представляет собой нижнюю границу нечестности — уровень нечестности, возможный для людей, желающих вести себя этично и выглядеть этичными, так называемых хороших людей.

Меня пугает, что если бы мы проводили эксперименты с неденежными средствами расчета (которые нельзя было бы так легко сконвертировать в деньги, как жетоны), или с участниками, не беспокоящимися об уровне своей порядочности, или в случаях, когда поведение участников незаметно для других, то столкнулись бы с еще более высоким уровнем нечестных действий. Другими словами, отмеченный нами уровень обмана значительно ниже, чем можно встретить в других обстоятельствах и при исследовании поведения других лиц.

А теперь представьте себе, что вы работаете в компании, которая находится под руководством человека с характером Гордона Гекко\*, заявляющего, что «жадность — это хорошо». И давайте предположим, что он активно использует для поощрения нечестного поведения различные формы неденежных средств. Можете ли вы теперь понять, насколько легко он может изменить мышление людей, которые в принципе хотят быть честными перед самими собой и другими, но также хотят сохранить свои рабочие места и преуспеть в карьере? В подобных обстоятельствах неденежные методы способны повергнуть нас в замешательство. Они позволяют нам обойти нашу совесть и свободно исследовать все преимущества нечестного поведения.

Такой взгляд на природу человека вызывает тревогу. Мы можем надеяться, что нас окружают хорошие люди с высоким уровнем морали, но мы должны быть реалистами. Даже честные люди не застрахованы от частичной слепоты и помутнения сознания. Эта слепота дает им делать шаги, позволяющие на пути к финансовому успеху обойти свои собственные моральные стандарты. По сути, мотивация может сыграть злую шутку с любым человеком, независимо от его уровня морали.

Как однажды заметил писатель и журналист Эптон Синклер, «трудно заставить человека что-то понять, когда ему платят зарплату за то, чтобы он этого не понимал». Теперь мы можем развить

---

\* Герой фильма «Уолл-стрит» в исполнении Майкла Дугласа. Символ бесчестного дельца. Прим. перев.

его мысль: заставить человека что-то понять еще сложнее, когда он имеет дело с неденежной валютой.

Стоит отметить, что эта проблема применима не только по отношению к отдельным людям. В последние годы мы видели массу примеров снижения уровня честности в масштабах целых компаний. Я даже не говорю о широкомасштабных и известных проявлениях этого, как в случаях Enron и WorldCom. Я имею в виду небольшие действия, напоминающие кражу кока-колы из холодильников. Существует множество компаний, которые, условно говоря, не крадут деньги с наших тарелок, но делают шаг в сторону от наличных и занимаются воровством в этой новой позиции.

Примеры этого встречаются на каждом шагу. Недавно один из моих друзей, накапливавший призовые баллы по программе для часто летающих пассажиров, обратился к осуществлявшей эту программу авиакомпании.

Компания сообщила ему, что он не может воспользоваться своими баллами, так как на нужную ему дату все билеты уже выкуплены. Иными словами, накопив 25 000 миль по призовой программе (и проверив различные даты вылета), он так и не смог ими воспользоваться. Представительница авиакомпании сообщила ему, что если бы он накопил 50 000 баллов, то, возможно, она смогла бы найти ему место на нужный рейс. Она проверила наличие билетов. Разумеется, для участников этой программы свободные места были.

Не исключено, что где-нибудь в углу брошюры для пассажиров было мелким шрифтом написано, что подобные действия компании являются вполне допустимыми. Но для моего друга накопленные 25 000 призовых баллов означали значительную сумму денег, скажем, 450 долларов. Могла бы авиакомпания ограбить его на эту сумму, украсть эти деньги с его банковского счета? Нет, но поскольку она сделала шаг в сторону от реальных денег, можно сказать, что она их у него украла, потребовав накопить еще 25 000 миль.

В качестве другого примера посмотрите на то, что делают банки со ставками по кредитным картам. Давайте рассмотрим процедуру, известную как двойной платежный цикл. У этого трюка существует несколько вариаций, но его основная идея состоит в том, что если вы не оплачиваете свою задолженность в полном объеме, эмитент кредитных карт начинает применять повышенную процентную ставку не только на новые покупки в счет кредита, но и на сделанные вами в прошлом. Недавно банковский комитет сената США внимательно изучил этот вопрос и получил множество свидетельств о нечестном поведении банков. Например, один гражданин из Огайо, осуществивший с помощью карты покупки на 3200 долларов, обнаружил, что общая сумма его задолженности вместе с процентами, штрафами и различными сборами составила 10 700 долларов.

И эти комиссии с него собирались взимать не какая-то сомнительная контора, а один из крупнейших и наиболее уважаемых американских банков, рекламная кампания которого пытается убедить всех нас в том, что мы с банком являемся «одной семьей». Способен ли член вашей собственной семьи украсть у вас бумажник? Нет. Но банк, сделав шаг в сторону от реальных денег, вполне мог бы украсть наши деньги.

И когда мы начинаем смотреть на нечестности сквозь эту новую призму, то, открывая газету по утрам, мы легко находим все новые примеры подобного поведения.

Поэтому давайте вернемся к нашему первоначальному наблюдению: есть ли в наличных что-то странное? Имея дело с деньгами, мы заранее настроены на то, чтобы рассматривать наши действия в соответствии с неким негласным кодексом чести. Если вы внимательно посмотрите на долларовую купюру, то может показаться, что она призвана ассоциироваться в нашем воображении со своего рода контрактом: слова «СОЕДИНЕННЫЕ ШТАТЫ АМЕРИКИ» написаны крупным шрифтом с тенью, что создает иллюзию трехмерности изображения. На купюре изображен Джордж Вашингтон



(а все мы знаем, что он никогда не мог сказать неправду\*). Обратная сторона купюры выглядит еще серьезнее: сразу бросается в глаза крупная надпись «IN GOD WE TRUST». А еще там изображена странная пирамида, с вершины которой прямо на вас пристально глядит чей-то глаз! Помимо всего этого символизма дополнительную «святость» деньгам придает тот факт, что они являются четкой единицей обмена. Десять центов — это всегда десять центов, а доллар — всегда доллар.

Однако посмотрите, насколько большей широтой обладает неденежный обмен. Для всего находится рациональное обоснование. Мы можем взять с работы карандаш, забрать чужую колу из холодильника, а можем даже оформить задним числом наши фондовые опционы — и найти историю, объясняющую наши действия. Мы можем позволить себе быть нечестными, не думая о себе как о нечестных людях. Мы можем украсть, в то время как наша совесть крепко спит.

Как же справиться с этой проблемой? Разумеется, мы можем прикрепить ценник к любой канцелярской принадлежности в нашем офисе или применять четкие формулировки для пояснения денежной составляющей акций и фондовых опционов. Но в более широком контексте нам необходимо пробудить в себе понимание связи между неденежными видами валюты и нашей склонностью к мошенничеству. Мы должны признать, что, сделав шаг в сторону от денег, мы будем обманывать значительно чаще и больше, чем можем себе представить. Мы обязаны пробудиться — как отдельно взятые личности и как нация в целом — и сделать это в ближайшее время.

Почему? Причина проста: дни наличных расчетов подходят к концу. Наличные снижают рентабельность работы банков — и поэтому банки хотят избавиться от наличных операций. С другой

---

\* В США широко известно множество легенд о детстве Вашингтона. В частности, утверждается, что однажды, случайно срубив любимое вишневое дерево своего отца, он признался в своем проступке со словами: «Я не умею врать, папочка». *Прим. перев.*

стороны, электронные инструменты расчетов очень выгодны. Прибыль от операций с кредитными картами в США выросла с 9 миллиардов долларов в 1996 году до рекордных 27 миллиардов в 2004 году. По мнению банковских аналитиков, к 2010 году с помощью электронных инструментов будет обработано почти 50 миллиардов долларов — это почти в два раза выше оборотов компаний Visa и MasterCard в 2004 году\*. Возникает вопрос: как мы можем контролировать нашу склонность к обману, если нас приводят в чувство лишь операции с наличными, время которых уходит?

По слухам, известный грабитель Вилли Саттон как-то заявил, что он грабил банки из-за того, что именно там можно найти деньги. Следуя этой логике, в наши дни он занялся бы махинациями с кредитными картами, работая в банке, или работал бы в авиакомпании над созданием хитрых условий программ лояльности. Возможно, эти операции и не связаны с наличными, но, вне всякого сомнения, в этих заведениях можно найти деньги.

---

\*McKinsey and Company. Payments: Charting a Course to Profits (December 2005).

# Глава 13

## Пиво и бесплатный сыр

*Что такое поведенческая экономика,  
или Где найти бесплатный сыр?*

Carolina Brewery — модный бар, расположенный на Франклин-стрит, оживленной улице рядом со зданием Университета Северной Каролины в Чапел-Хилл. На этой красивой улице с кирпичными зданиями и старыми деревьями расположено больше ресторанов, баров и кафе, чем можно было ожидать от столь небольшого городка.

Открывая входную дверь в Carolina Brewery, вы заходите в древнее здание с высокими потолками и деревянными балками и видите несколько больших емкостей из нержавеющей стали для приготовления пива. Весь этот антураж говорит вам, что вы отлично проведете время. По всему помещению расставлены уютные столы для небольших компаний. Этот бар — любимое место студентов и других жителей города, знающих толк в хорошем пиве и еде.

Вскоре после того, как я начал работать в Массачусетском технологическом институте, мы с Джонатаном Левавом (профессором

Колумбийского университета) частенько обсуждали вопросы, связанные с деятельностью приятных заведений такого рода. Например, мы думали о том, насколько последовательный процесс принятия заказов (процедура, при которой каждый участник компании по очереди говорит вслух официанту свой заказ) сказывается на выборе, который делают участники. Иными словами, влияет ли на наш выбор заказ соседей по столу. Если это так, то побуждает ли он соответствовать выбору других участников или, наоборот, противопоставлять себя им. Другими словами, станут ли участники компании сознательно выбирать другое пиво, а не то, что заказали перед ними другие. И наконец, мы хотели понять, в какой степени выбор, сделанный под влиянием выбора других людей, отразится на нашем удовольствии от пива — будет ли оно нравиться нам больше или меньше.

В этой книге я описывал множество экспериментов, которые, как я надеюсь, представлялись вам удивительными и говорящими о чем-то новом. Если это действительно так, то причина этого кроется в том, что все исследования оспаривали повсеместно распространенное предположение, что мы являемся принципиально рациональными людьми. Раз за разом я находил факты, опровергавшие описание, данное человеку Шекспиром: «Что за мастерское создание — человек». По сути, результаты опытов показывают, что причины наших действий не являются благородными, что мы непоследовательны, а наша способность постигать новое достаточно слаба (честно говоря, мне кажется, что Шекспир все понимал правильно, и эта реплика принца Гамлета не лишена иронии).

В последней главе этой книги я расскажу еще об одном эксперименте, демонстрирующем пример нашей предсказуемой иррациональности. Затем я опишу принятый в экономике взгляд на поведение человека, его отличие от точки зрения, принятой в поведенческой экономике, а затем сделаю некоторые выводы. Давайте начнем с описания эксперимента.

Чтобы добраться до дна пенистой бочки вопросов, которые мы обдумывали в Carolina Brewery, мы с Джонатаном решили в нее окунуться — разумеется, в переносном смысле. Для начала мы попросили менеджера Carolina Brewery, чтобы он разрешил нам раздать посетителям несколько бесплатных образцов пива (за которое мы заплатили сами). Представьте себе, насколько трудно нам было потом убедить бухгалтеров MIT в том, что счет за пиво на 1400 долларов связан с расходами по проведению исследования. Менеджер бара был рад нам помочь. В конце концов, он продавал нам пиво, а другие клиенты получали его от нас бесплатно, что теоретически повышало степень их желания вернуться в пивоварню еще раз.

Вручая нам спецодежду, он упомянул об одном-единственном условии: мы подходим к людям и собираем заказы на бесплатное пиво в течение одной минуты с того момента, как они садятся за стол. Если мы не успевали сделать это, то говорили об этом официантам, чтобы они подошли к столу и приняли заказ. Это было разумно. Менеджер не знал, насколько эффективно мы могли бы выступать в качестве официантов, и он не хотел, чтобы клиенты обслуживались с запозданием. Мы приступили к работе.

Как только очередная группа посетителей расселась за столом, я подошел к ним. Судя по всему, это были две парочки студентов младших курсов, устроивших совместное свидание. Парни облачились в свои лучшие брюки, а девочки накрасились так, что могли составить достойную конкуренцию Элизабет Тейлор. Я поприветствовал их, объявил о том, что пивоварня предлагает бесплатные образцы пива, а затем приступил к описанию каждого из четырех предлагавшихся видов:

- 1) Copperline Amber Ale: красное пиво средней плотности с хорошо сбалансированным составом хмеля и солода и традиционным для эля фруктовым привкусом;
- 2) Franklin Street Lager: чешское золотое пиво типа «пилзнера», изготовленное с применением солода легких сортов;

3) India Pale Ale: эль с насыщенным привкусом хмеля, который по технологии изготовления должен был выдерживать долгое путешествие из Англии в Индию через южную оконечность Африки. Нежный цветочный привкус пива достигается за счет использования нескольких видов хмеля;

4) Summer Wheat Ale: эль, сваренный в баварском стиле с добавлением 50 процентов пшеницы. Светлый, легкий и освежающий летний напиток. Он имеет слабый привкус хмеля, обладает уникальным ароматом, напоминающим вкус банана и гвоздики, а при его изготовлении используются подлинные немецкие дрожжи.

А какой сорт пива выбрали бы вы?

Copperline Amber Ale  
Franklin Street Lager  
India Pale Ale  
Summer Wheat Ale

После описания сортов пива я посмотрел на одного из парней и попросил его сделать свой выбор. Он заказал India Pale Ale. Сидевшая рядом с ним девушка с неопишуемой прической выбрала Franklin Street Lager. Я обратился ко второй девушке. Она решила заказать Copperline Amber Ale. Последним был ее приятель, который предпочел Summer Wheat Ale. Получив заказы, я помчался к бару, за стойкой которого стоял Боб, высокий и привлекательный бармен, он же — студент старшего курса, изучавший компьютерные технологии. Помня о том, что мы спешим, он выполнил мой заказ раньше, чем заказы с других столиков. Я взял поднос с четырьмя образцами (объемом по две унции), вернулся к столу с двумя парочками и поставил пиво перед ними.

Вместе с образцами пива я вручил каждому из них краткую анкету, напечатанную на бланке пивоварни. Вопросы, которые мы задали участникам, были связаны с тем, понравилось ли им выбранное пиво и не жалели ли они, что выбрали тот или иной

сорт. После того как я собрал заполненные анкеты, я продолжал издали наблюдать за этими людьми — мне было интересно, захочет ли кто-нибудь из них попробовать пиво, заказанное его соседями. В итоге никто из участников так и не поделился своим пивом.

Мы с Джонатаном повторили это упражнение еще на 49 столах. Мы продолжили эксперимент, но немного изменили условия для следующих столов. На этот раз после того, как мы проговаривали описание каждого сорта пива, мы передавали участникам небольшое меню с названиями сортов пива и просили каждого из них отметить галочкой предпочтительный сорт. Поступая таким образом, мы превращали заказ из публичного действия в частное. Это означало, что каждый участник не будет слышать, что заказывают другие — в том числе люди, которых они, возможно, хотели бы поразить. Следовательно, заказ, сделанный остальными, не оказывал бы на них никакого влияния.

Что же произошло? Мы обнаружили, что когда люди произносят свой заказ вслух, то выбирают не то же пиво, что при заказе в частном порядке. Объявляя свой выбор публично, они предпочитали заказывать как можно больше видов пива — то есть стремились к максимальному разнообразию. Давайте поясним этот вывод на примере Summer Wheat Ale. Этот сорт не был привлекательным для большинства посетителей. Однако когда все остальные сорта пива уже были выбраны, наши участники чувствовали, что им нужно предпочесть что-то иное — например, для того, чтобы продемонстрировать, что они живут своим умом и не пытаются копировать других. Поэтому они заказали сорт пива, который, возможно, и не хотели изначально, но который помогал им заявить о своей индивидуальности.

А что же насчет удовольствия от пива? По сути, если люди стремятся сообщить о своей уникальности и поэтому выбирают пиво, которое никто не выбрал, то велика вероятность, что им достанется не то, что они хотели сначала. Так и получалось. В целом люди, сделавшие свой выбор вслух, то есть привычным

для ресторанов образом, оказались значительно меньше довольны своим выбором, чем те, кто сделал свой заказ в частном порядке, без учета мнения других. Существовало, правда, одно значительное исключение: участник, который публично заказывал пиво первым, находился в том же состоянии, что и люди, выражавшие свое мнение в частном порядке, поскольку он не был ограничен выбором, сделанным другими. Соответственно, мы обнаружили, что человек, заказывавший пиво первым в группе, оказывался самым довольным, и уровень его удовольствия соответствовал уровню удовольствия людей, делавших заказ в частном порядке.

Кстати, когда мы проводили наш эксперимент в Carolina Brewery, произошла забавная ситуация: я подошел к одному из столов и начал читать меню сидевшей за ним паре. Вдруг я понял, что за столом сидел Рич, аспирант в области компьютерных наук, с которым я работал над проектом за три-четыре года до этого. Так как эксперимент должен быть проводиться по одной и той же методике, я не мог перекинуться с ним парой слов, поэтому я сделал бесстрастное лицо (как у игрока в покер) и начал по-деловому описывать сорта пива. Закончив чтение, я посмотрел на Рича и спросил: «Что вам принести?»

Вместо того чтобы сделать заказ, он поинтересовался, как обстоят мои дела.

«Отлично, спасибо, — ответил я, — какое пиво вам принести?»

Рич и его спутница выбрали пиво, а затем он предпринял еще одну попытку завязать разговор: «Дэн, а тебе удалось в итоге получить свою научную степень?»

«Да, — сказал я, — я получил ее примерно год назад. А теперь извини, я должен принести вам пиво». Мне стало ясно, что Рич подумал, что я постоянно работаю официантом и что научная степень в области общественных наук не позволяет человеку устроиться ни на какую другую работу. Когда я вернулся к столу, Рич и его спутница — оказавшаяся его женой — попробовали пиво



и ответили на вопросы нашей короткой анкеты. Он предпринял еще одну попытку. Рич сказал, что недавно прочитал одну из моих статей и она ему очень понравилась. Это была действительно хорошая статья, и мне самому она тоже была по душе, однако я думаю, что Рич просто пытался подбодрить меня, вынужденного работать официантом.

Другое исследование, проведенное позднее в Университете Дьюка с образцами вина и с участием студентов МВА, позволило нам измерить некоторые черты поведения, связанные с личностью участников. У нас появилась возможность выяснить, какие факторы оказывают влияние на эти черты. Мы обнаружили наличие значимой корреляции между склонностью заказывать алкогольные напитки, отличающиеся от заказанных другими участниками компании, и личностной чертой, названной «потребностью в уникальности». В сущности, люди, для которых собственная уникальность является немаловажной, были склонны выбирать алкогольные напитки из перечня еще не заказанных. Это служило для них попыткой продемонстрировать то, что они являются единственными и неповторимыми.

Наши результаты показывают, что люди часто склонны жертвовать удовольствием, связанным с потреблением какого-либо напитка, в пользу демонстрации другим определенного образа. Заказывая пиво и еду, люди преследуют две цели: заказать то, что им нравится больше всего, и показать себя в глазах других в положительном свете. Проблема состоит, однако, в том, что, заказывая еду, они могут заказать блюдо, которое может им не понравиться, — а потом пожалеть о своем шаге. По сути, люди, испытывающие значительную потребность в уникальности, могут пожертвовать удовольствием от блюда в пользу приобретения репутационной полезности.

И хотя полученные результаты были достаточно ясными, мы предположили, что в других культурах — где потребность в уникальности не считается позитивной чертой — люди, громко

проговаривающие свой заказ, пытаются выразить ощущение принадлежности к определенной группе и лишний раз подчеркнуть приверженность ей с помощью своего заказа. В ходе проведенного нами в Гонконге исследования мы обнаружили именно такой результат. Жители Гонконга, делая заказ публично, часто выбирают не самые любимые блюда, но они склонны чаще выбирать те блюда, которые предпочли люди, делавшие заказ до них, — они также совершают ошибку, о которой, возможно, впоследствии сожалеют, но это ошибка совершенно иного рода.

Теперь, после того, как я рассказал вам об этом эксперименте, вы можете понять, каким образом стоит выбирать то блюдо, которое вы хотите. Когда вы приходите в ресторан, вам следует заранее решить, какое блюдо вы хотите заказать, и не менять этого решения. Если вы начнете действовать в зависимости от выбора других людей, то рискуете выбрать худший вариант. Если же вы боитесь, что можете все же поддасться искушению, то правильной стратегией будет объявить другим участникам, какое именно блюдо вы планируете заказать, до того, как официант начнет принимать заказы. Действуя таким образом, вы предъявите своего рода требование. Соответственно шансы того, что другие люди посчитают вас не уникальным, значительно снизятся, причем даже в том случае, если это блюдо закажет кто-то еще. И разумеется, лучший способ — это сделать заказ первым.

Возможно, владельцам ресторанов стоит просить своих клиентов делать заказ в частном порядке (например, записывать его на листке или тихо говорить официанту, чтобы не слышали другие). В этом случае заказы других пользователей не окажут на вас никакого влияния. Мы платим большие деньги за удовольствие поужинать в ресторане. Возможность анонимного заказа является, на мой взгляд, самым дешевым и простым способом повышения удовлетворения от этого процесса.

Но я бы хотел озвучить и еще один, более важный вывод проведенного эксперимента — и многого другого, о чем я говорил

в этой книге. Классическая экономика предполагает, что мы являемся рациональными субъектами — иными словами, что мы знаем всю необходимую информацию для принятия решения, можем рассчитать ценность различных вариантов и не находимся под влиянием когнитивных предубеждений при оценке каждого потенциального варианта действий.

В результате предполагается, что мы принимаем логичные и разумные решения. И даже если мы время от времени делаем неправильные выводы, классическая экономика считает, что мы быстро извлекаем уроки из своих ошибок либо самостоятельно, либо с помощью «рыночных сил». Исходя из этой гипотезы экономисты делают широкомасштабные предположения о множестве вещей — начиная от стереотипов покупательского поведения и заканчивая юриспруденцией и государственной политикой.

Однако, как показывают выводы моей книги (и многих других), мы оказываемся значительно менее рациональными в принятии решений, чем представляется с точки зрения классической экономики. Наше иррациональное поведение не является случайным и бессмысленным — оно носит систематический характер и вполне предсказуемо. Раз за разом мы допускаем одни и те же ошибки — вследствие того, что наши мозги устроены определенным образом. Так может быть, нам стоит изменить правила, определенные классической экономикой, и отойти от наивной психологии, положения которой не подкрепляются ни здравым смыслом, ни самоанализом, ни (самое главное) результатами эмпирического изучения?

Возможно, от экономической науки было бы больше толка, если бы она основывалась не на том, как люди должны себя вести, а на том, как они ведут себя на самом деле? Как я уже говорил во введении к этой книге, в основе поведенческой экономики лежит именно эта простая мысль: мы понимаем (порой интуитивно), что люди не всегда ведут себя рационально и что они часто допускают ошибки в своих решениях.

Стандартная экономика, вслед за шекспировскими героями, смотрит на человеческую природу слишком оптимистично,

предполагая, что наши способности к рациональному рассуждению безграничны. С этой точки зрения поведенческая экономика, которая признает недостатки человека, рисует более удручающую картину, так как демонстрирует множество примеров нашего несоответствия собственным идеалам. Разумеется, понимание того, что мы постоянно принимаем иррациональные решения в нашей личной, профессиональной и социальной жизни, может привести нас к печальным выводам. Но из-за туч пробивается луч солнца: тот факт, что мы совершаем ошибки, также означает, что у нас имеется способ улучшить свои решения, следовательно, у нас появляется возможность получить «бесплатный сыр».

Понятие «бесплатного сыра» олицетворяет собой одно из основных расхождений между классической и поведенческой экономикой. Согласно постулатам классической экономики, все человеческие решения рациональны и основаны на полной информации. Они принимаются исходя из четкого понимания ценности товаров и услуг, а также объема удовольствия (полезности), возникающего вследствие принятия того или иного решения. В рамках этого набора предположений каждый субъект на рынке пытается максимизировать прибыль и оптимизировать свой опыт. Как следствие — экономическая теория утверждает, что «бесплатного сыра» не бывает, а если таковой и был, то кто-то уже нашел его и извлек из него всю ценность.

Напротив, поведенческая экономика считает, что люди подвержены различным видам отвлекающего влияния со стороны их непосредственного окружения (мы называем это эффектом контекста), неуместным эмоциям, недальновидности и другим формам иррациональности (примеры этого можно найти в каждой главе данной книги или любом исследовании в области поведенческой экономики). Какие позитивные выводы мы можем сделать из подобного взгляда на человека? Во-первых, ошибки дают нам возможность что-то улучшить. Если мы допускаем один и тот же систематический просчет, то почему бы не развить новые

стратегии, инструменты и методы, способные улучшить процесс принятия нами решений и сделать нашу жизнь лучше? Именно такой смысл несет понятие «бесплатный сыр» с точки зрения поведенческой экономики — мы считаем, что существуют способы, помогающие всем нам принимать более обоснованные решения и, как следствие, достигать того, что мы хотим.

К примеру, вопрос, почему американцы не делают достаточных пенсионных накоплений, не имеет смысла с точки зрения классической экономики. Если предполагается, что мы принимаем правильные и обоснованные решения по каждому аспекту нашей жизни, то мы сберегаем именно ту сумму, которую хотим. Возможно, мы не делаем значительных накоплений, потому что не беспокоимся о будущем, не планируем много тратить на пенсии, ожидаем, что нас будут содержать наши дети, или надеемся выиграть в лотерею. Причин может быть множество. Главное, что с точки зрения классической экономики мы сберегаем деньги в объемах, в точности соответствующих нашим предпочтениям.

Но с точки зрения поведенческой экономики, не считающей людей рациональными, идея о недостаточном сбережении представляется вполне допустимой. По сути, исследования как раз и направлены на то, чтобы выявить все множество причин, по которым люди делают меньше накоплений, чем им нужно. Люди склонны откладывать принятие решения на потом. Им трудно понять цену, которую они заплатят за то, что не собирают деньги на старость, а также преимущества, к которым могло бы привести подобное накопление (насколько лучше была бы ваша жизнь, если бы на протяжении следующих 20 лет вы ежемесячно откладывали на свой пенсионный накопительный счет по тысяче долларов). Покупая большой дом, люди начинают верить в то, что становятся богатыми. Потребительские привычки легко создавать, но от них сложно отказываться. Можно говорить и о множестве других причин.

Потенциал «бесплатного сыра» с точки зрения поведенческой экономики лежит в новых методах, механизмах и других меро-

приятных, помогающих людям достичь желаемого. К примеру, инновационная кредитная карта, описанная мной в главе 6, могла бы помочь людям в большей степени руководствоваться самоконтролем при осуществлении трат. Другим примером действия этого подхода является механизм под названием «save more tomorrow» (буквально «сбереги больше завтра»), предложенный и протестированный несколько лет назад Диком Талером и Шломо Бенартци.

Вот как работает этот механизм. Когда в компанию поступает новый сотрудник, то помимо ответа на обычный вопрос о том, какую часть его зарплаты следует перечислять в корпоративный пенсионный фонд, он должен также сказать, какую часть своего будущего увеличения зарплаты он захочет туда направить. С психологической точки зрения для людей может быть сложным процесс накопления для отдаленного будущего, но откладывать будущие траты во имя будущих накоплений — более простое дело. А еще легче планировать накопления, связанные с ростом зарплаты, речь о котором еще даже не идет.

Когда этот план был реализован в рамках эксперимента Талера и Бенартци, сотрудники компании с удовольствием согласились принять в нем участие и рассчитать, какой процент их будущего увеличения зарплаты они будут готовы сберечь. Что же в итоге произошло? В течение нескольких лет, по мере того как сотрудники получали очередное увеличение зарплаты, доля сбережений в структуре их расходов выросла с 3,5 до 13,5 процента. Это было хорошо и для самих сотрудников, и для их семей, и для компаний, потому что у сотрудников вырос уровень удовлетворенности и снизился уровень беспокойства о будущем.

В этом и заключается основная идея «бесплатного сыра»: он предоставляет преимущества всем вовлеченным сторонам. Мы не говорим, что за «бесплатный сыр» не нужно платить свою цену (разумеется, внедрению кредитных карт, работающих по принципу самоконтроля, или системы «save more tomorrow» сопутствуют определенные расходы). Но пока плюсы подобных механизмов превышают расходы, связанные с их внедрением, мы должны

считать их «бесплатным сыром» — то есть приносящими пользу всем участникам.

Если бы мне пришлось сжать все рассказанное в этой книге до одного вывода, я бы сказал, что мы являемся заложниками в чужой игре с не всегда понятными правилами. Нам свойственно считать, что мы сидим за рулем и полностью контролируем принимаемые нами решения и направление, в котором движется наша жизнь; но, увы, подобное восприятие связано скорее с нашими желаниями (то есть тем, какими мы хотим видеть себя), а не с реальным положением вещей.

Каждая из глав этой книги описывает некую силу (эмоции, относительность, социальные нормы и так далее), изменяющую наше поведение. И хотя влияние этих сил огромно, нам свойственно в значительной степени его недооценивать. Оно возникает не из-за того, что нам не хватает знаний, практики или способности к размышлениям. Напротив, это системное и предсказуемое воздействие работает как с экспертами, так и с новичками. В результате мы делаем ошибки, называя этот процесс «нашей обычной жизнью» или «привычным методом ведения бизнеса». Это влияние является частью каждого из нас.

Хорошей иллюстрацией этому могут служить визуальные иллюзии. Зачастую мы не можем противостоять той или иной визуальной иллюзии. Точно так же мы не можем противостоять «иллюзиям мышления», которые предлагает нам наш собственный мозг. В процессе визуального восприятия или принятия решений происходит своего рода фильтрация, в которой участвуют наши глаза, уши, обонятельный и осязательный аппарат и, наконец, мозг. К тому моменту, когда мы начинаем понимать и потреблять информацию, она может уже не в полной мере отражать реальность. Вместо этого мы делаем выводы на основании нашего представления о реальности. По сути, мы ограничены набором инструментов, данным нам природой, а естественный путь принятия решений ограничен качеством и точностью этих инструментов.

Второй важный урок заключается в том, что, хотя иррациональность и носит повсеместный характер, это не означает, что мы беспомощны. Как только мы поймем, где и когда принимаем ошибочные решения, мы станем более бдительными. Мы сможем заставить себя думать о том или ином решении по-другому или использовать специальные технологии для преодоления наших естественных недостатков. Точно так же могли бы изменить свое видение бизнесмены и политики. У них появилась бы возможность задуматься над тем, как изменить свои политические решения или продукты, чтобы обеспечить всем «бесплатный сыр».

Спасибо вам за то, что вы прочитали эту книгу. Я надеюсь, что вам удалось лучше понять особенности человеческого поведения, осознать, что же именно заставляет нас вести себя по-честному, и найти способы, позволяющие вам самим улучшить процесс принятия решений. Я хочу верить, что смог поделиться с вами моим энтузиазмом в вопросах изучения рациональности и иррациональности. С моей точки зрения, возможность изучения человеческого поведения является фантастическим даром, так как позволяет нам лучше понять самих себя и все те тайны, с которыми мы сталкиваемся каждый день. И хотя исследование этих вопросов представляется мне важным и интересным, это занятие достаточно сложное, и нам предстоит немалая работа. Как однажды сказал лауреат Нобелевской премии Мюррей Гелл-Манн: «Только представьте себе, насколько сложно было бы изучать физику, если бы элементарные частицы умели думать».

*Иррационально ваш,  
Дэн Ариели*

P.S. Если вы хотите принять участие в этой работе, зайдите на сайт [predictablyirrational.com](http://predictablyirrational.com), запишитесь на участие в нескольких экспериментах и поделитесь с нами вашими идеями и мыслями.



# Благодарности

Мне повезло на протяжении многих лет заниматься совместными исследованиями с толковыми, творческими и щедрыми личностями. Описанные в этой книге эксперименты являются во многом плодом их мастерства и глубокого видения. Эти люди являются не только великими исследователями, но и моими близкими друзьями. Данная книга стала возможной лишь благодаря им. Любые ошибки и неточности остаются на моей ответственности (ниже следуют краткие биографии этих прекрасных исследователей). Помимо людей, с которыми я работал в непосредственном контакте, я хотел бы поблагодарить множество других моих коллег — экономистов и психологов. Каждая возникающая у меня идея или написанная мной статья находилась под прямым или косвенным влиянием их работ, идей и творчества. Обычно наука развивается за счет небольших последовательных действий, основанных на прошлых исследованиях, и мне посчастливилось сделать несколько шагов вперед на базе фундамента, заложенного множеством замечательных исследователей. В конце этой книги я добавил несколько ссылок на академические труды, связанные с содержанием каждой главы.

Эти ссылки помогут заинтересовавшимся читателям узнать больше о каждом из рассматриваемых вопросов и об основе, на которой происходит их изучение (разумеется, этот список не является полным).

Значительная часть исследований, описанных в этой книге, была проведена в годы моей работы в MIT, а студенты MIT выступали в качестве участников множества из моих экспериментов. Их результаты позволили выявить определенный уровень иррациональности (как у участников, так и у самих экспериментаторов). Иногда опыты выстраивались так, чтобы немного подшутить над студентами, но это ни в коем случае не должно говорить о недостатке заботы или моего уважения по отношению к ним. Эти студенты уникальны с точки зрения мотивации, любви к учебе, любопытства или духовной щедрости. Для меня было честью познакомиться с вами — благодаря вам я начал видеть ценность даже в бостонских зимах!

Мне было не так просто написать эту книгу в неакадемическом стиле, но у меня нашлось множество помощников. Я выражаю свою глубочайшую признательность Джиму Левину, Линдси Эджкомб, Элизабет Фишер, а также всей потрясающей команде Levine Greenberg Literary Agency. Я обязан сказать слова благодарности Сэнди Блейкли за ее ценные советы; Джиму Беттману, Ребекке Вабер, Ане Якубек, Карли Берк, Бронуин Фраер, Девре Нельсон, Жанелль Стэнли, Михалу Страхилевичу, Эллен Хоффман и Мэган Хогерти за ту помощь, которую они оказали мне в придании некоторым из моих идей словесной формы. Особая благодарность моему соавтору Эрику Калониусу, добавившему к этой книге множество примеров из нашей повседневной жизни, что помогло мне рассказать свою историю именно так, как я этого хотел. Также я хочу выразить признательность Клэр Вахтэл, верящему, поддерживающему и всегда готовому мне помочь редактору из издательства HarperCollins.

Я написал эту книгу во время моего пребывания в Institute for Advanced Study в Принстоне. Не могу представить себе

лучшей среды для размышления и написания книги. Я помню, что провел определенное время на кухне института, где учился правильно резать, выпекать и готовить множество блюд под руководством шеф-поваров Мишеля Реймонда и Янн Бланше — вряд ли можно было найти лучшее место для расширения моих горизонтов.

И наконец, спасибо моей милой жене Суми, которая терпеливо выслушивала мои истории об экспериментах — раз за разом, снова и снова, день ото дня. Думаю, вы согласитесь с тем, что про эти эксперименты интересно прочитать или услышать один или два раза. Однако готовность терпеливо выслушивать мои мысли делает Суми в моих глазах почти святой. Суми, сегодня я вернусь домой не позднее пятнадцати минут восьмого; точнее, в восемь, но уж никак не позднее половины девятого. Обещаю.

# Список соавторов

## Он Амир

Он поступил в MIT в качестве аспиранта через год после меня и стал моим первым студентом. Он сильно повлиял на мое понимание сути взаимоотношений профессора и студента, а также на формирование моих ожиданий от студентов. Помимо своего экстраординарного ума Он обладает удивительным набором навыков — порой за пару дней он достигает поразительных результатов в изучении чего-то нового. Мне всегда приятно работать и общаться с ним. В настоящее время Он Амир — профессор в Калифорнийском университете в Сан-Диего.

## Марко Бертини

Когда я впервые встретился с Марко, он был соискателем степени PhD\* в Гарвардской школе бизнеса. Марко — итальянец с активным темпераментом и отличным чувством стиля, прекрасный собеседник. Сейчас Марко преподает в Лондонской школе бизнеса.

---

\* Доктор философии (лат. Philosophiae Doctor) — ученая степень, присуждаемая во многих странах Запада. *Прим. ред.*

### Зив Кармон

Тот факт, что я поступил на программу PhD в Университет Дьюка, был во многом связан с тем, что туда поступил Зив, и многие годы, проведенные с ним вместе в университете, лишь подтвердили правильность этой идеи. Я не только научился у него многим принципам принятия решений и проведения исследований; он стал одним из моих ближайших друзей. Я считаю поистине бесценными его многочисленные советы. Зив является профессором сингапурского отделения INSEAD.

### Шон Фредерик

Впервые мы встретились с Шоном, когда я был студентом в Дьюке, а он — студентом Карнеги-Меллон. Как-то раз, зайдя в суши-бар, мы затеяли продолжительную дискуссию о рыбе. С тех пор я люблю и суши, и дискуссии. Несколько лет спустя мы оба начали работать в Массачусетском технологическом институте. У нас появилось еще больше возможностей и для походов в суши-бары, и для продолжительных обсуждений, в том числе и главного вопроса жизни: если бита и мяч вместе стоят доллар и десять центов, а бита стоит на доллар больше, чем мяч, то сколько стоит мяч? Сейчас Шон — профессор Массачусетского технологического института.

### Джеймс Хейман

Мы с Джеймсом провели много времени в Беркли. Он часто приходил обсудить со мной некоторые идеи, привозя с собой домашнюю выпечку, и это всегда было хорошим началом для интересных дискуссий. Так как один из основных принципов его жизни заключался в том, что деньги — это еще не все, его исследования были направлены на изучение нефинансовых аспектов рыночных сделок. Один из вопросов, которые Джеймс изучает со всей страстью, связан с тем, как поведенческая экономика влияет на решения групп людей. На протяжении многих лет я неоднократно

замечал, насколько мудрым является его подход к изучению этой проблемы. В настоящее время Джеймс — профессор в Университете Сент-Томас (Миннесота).

### Леонард Ли

Леонард присоединился к программе PhD в Массачусетском технологическом институте для работы над темой, связанной с электронной коммерцией. Поскольку мы работали бок о бок на протяжении долгих часов, то со временем взяли за правило делать общие перерывы поздно ночью, и это дало нам возможность начать совместную работу над несколькими исследовательскими проектами. Сотрудничество с Леонардом было по-настоящему отличным делом. Он излучает энергию и энтузиазм, в течение одной недели он может провести больше экспериментов, чем другие за семестр. Кроме того, это один из самых обаятельных людей, которых мне доводилось встречать. Леонард — профессор Колумбийского университета.

### Джонатан Левав

Джонатан очень любит свою маму. Я не встречал людей, которые столь привязаны к родителям. Он очень сожалеет, что разочаровал мать, не поступив в медицинскую школу. Джонатан — умное, веселое и до невероятности активное существо, способное завести новых друзей за долю секунды. У него огромный рост, большая голова, большие зубы и по-настоящему большое сердце. Сейчас Джонатан — профессор Колумбийского университета.

### Джордж Ловенстайн

Джордж — один из моих первых и любимых соратников. На мой взгляд, Джордж является наиболее творческим и масштабным исследователем в области поведенческой экономики. Он невероятно наблюдателен и находит нюансы поведения, имеющие огромное

значение для понимания человеческой природы и социальной политики. В настоящее время Джордж совершенно заслуженно занимает должность профессора по экономике и психологии школы Herbert A. Simon в университете Карнеги-Меллон.

### Нина Мазар

Как-то раз Нина приехала в MIT на несколько дней, чтобы получить мнение о своих исследованиях, — и осталась в университете на целых пять лет. Мы испытывали удовольствие от совместной работы, и я часто имел возможность опереться на ее плечо. Нина не замечает препятствий, а ее готовность решать непростые задачи однажды привела нас в сельские районы Индии, где мы провели некоторые особо трудные эксперименты. Я надеялся, что она никогда не оставит наш университет, но, увы, сейчас она — профессор Университета Торонто, а также модный дизайнер в итальянском городе Милане.

### Элие Офек

Элие по образованию инженер-электрик. Он шутит, что «увидел свет и переключился на маркетинг». Неудивительно, что основные области его исследований и преподавания связаны с инновациями и высокими технологиями. С Элие всегда интересно пойти выпить чашечку кофе, потому что он всегда может поделиться интересными идеями и мнениями по различным вопросам. В настоящее время он является профессором Гарвардской школы бизнеса.

### Есим Орхун

Есим прекрасна во всех отношениях. Она остроумна и саркастична. К сожалению, нам довелось сотрудничать всего один год, во время нашей совместной работы в Беркли. Есим использует выводы поведенческой экономики в качестве отправной точки, на основе которой она формулирует рекомендации для компаний и политиков. По какой-то странной причине большинство ее

исследований связано с понятиями «одновременность» и «эндогенность». Сейчас Есим — профессор в Чикагском университете.

### Дражен Прелич

Дражен — один из умнейших людей, которых мне когда-либо доводилось встречать. Во многом из-за него я присоединился к команде Массачусетского технологического института. Я воспринимаю Дражена как короля академических исследований: он всегда знает, что делает, он уверен в себе, а все, к чему он прикасается, превращается в золото. Я надеялся, что смогу перенять у него стиль и глубину, однако, по всей видимости, для этого требуется нечто большее, чем находиться в офисе по соседству с ним. В настоящее время Дражен занимает должность профессора Массачусетского технологического института.

### Кристина Шампанье

Кристина пришла в MIT, чтобы выучиться на экономиста, но по какой-то странной и прекрасной причине стала работать со мной. Кристина чрезвычайно умна, и я многому научился у нее за годы совместной работы. Высочайший уровень мудрости позволил ей по окончании учебы выбрать не академическую, а практическую работу: в настоящее время она работает на влиятельную консультационную компанию в Бостоне.

### Дживунг Шин

Можно сказать, что Дживунг занимается как ян-, так и инь-исследованиями. Он занимается изысканиями, с одной стороны, в области классической экономики, предполагающей полную рациональность поведения всех субъектов; а с другой — в области поведенческой экономики, говорящей об иррациональности людей. Он глубокий мыслитель, склонный к рефлексии, что характеризует его как настоящего философа. Двойственность его занятий ни в коей мере его не останавливает. Мы с Дживунгом начали



работать вместе, потому что рассчитывали получить от этого немалое удовольствие. Мы провели множество часов за совместными занятиями. Сейчас Дживунг является профессором Йельского университета.

### Баба Шив

Впервые мы с Баба встретились в качестве студентов PhD в Университете Дьюк. На протяжении многих лет он провел ряд увлекательных экспериментов в области принятия решений, в частности, изучая механизмы влияния эмоций на наши решения. Он замечателен во всех отношениях. Это именно такой тип человека, который делает прекрасным все, что его окружает. В настоящее время Баба занимает должность профессора Стэнфордского университета.

### Ребекка Вабер

Ребекка — один из самых энергичных и счастливых людей, которых я когда-либо встречал. Она единственный человек на моей памяти, который расхохотался, читая брачный обет на собственной свадьбе. Ребекка особенно интересуется исследованиями процессов принятия решений в области медицины. Я считаю, мне очень повезло, что она предпочла исследовать эти темы вместе со мной. В настоящее время Ребекка является аспирантом в Media Laboratory Массачусетского технологического института.

### Клаус Вертенброх

Впервые мы встретились с Клаусом, когда он был профессором в Университете Дьюка, а я — кандидатом на степень PhD. Интерес Клауса в области процессов принятия решений связан с его попытками разобраться в собственных отклонениях от рациональности, будь то привычка курить или желание отложить работу и насладиться вместо нее просмотром футбольного матча. Это было единственным препятствием в нашей совместной работе исследования проблемы промедления. Сейчас Клаус — профессор в INSEAD.

# Библиография

Ниже приводится перечень материалов, на которых было основано содержание глав этой книги, а также список источников, рекомендуемых для дальнейшего изучения описанных в книге вопросов.

## Вступление

### *Дополнительные источники*

Daniel Kahneman, Barbara L. Fredrickson, Charles A. Schreiber, and Donald A. Redelmeier. When More Pain Is Preferred to Less: Adding a Better End // *Psychological Science*. — 1993.

Donald A. Redelmeier and Daniel Kahneman. Patient's Memories of Painful Medical Treatments—Real-Time and Retrospective Evaluations of Two Minimally Invasive Procedures // *Pain*. — 1996.

Dan Ariely. Combining Experiences over Time: The Effects of Duration, Intensity Changes, and On-Line Measurements on Retrospective Pain Evaluations // *Journal of Behavioral Decision Making*. — 1998.

Dan Ariely and Ziv Carmon. Gestalt Characteristics of Experienced Profiles // *Journal of Behavioral Decision Making*. — 2000.

## **Глава 1. Правда об относительности**

### *Дополнительные источники*

Amos Tversky. Features of Similarity // Psychological Review, Vol. 84. — 1977.

Amos Tversky and Daniel Kahneman. The Framing of Decisions and the Psychology of Choice // Science. — 1981.

Joel Huber, John Payne, and Chris Puto. Adding Asymmetrically Dominated Alternatives: Violations of Regularity and the Similarity Hypothesis // Journal of Consumer Research. — 1982.

Itamar Simonson. Choice Based on Reasons: The Case of Attraction and Compromise Effects // Journal of Consumer Research. — 1989.

Amos Tversky and Itamar Simonson. Context-Dependent Preferences // Management Science. — 1993.

Dan Ariely and Tom Wallsten. Seeking Subjective Dominance in Multi-dimensional Space: An Explanation of the Asymmetric Dominance Effect // Organizational Behavior and Human Decision Processes. — 1995.

Constantine Sedikides, Dan Ariely, and Nils Olsen. Contextual and Procedural Determinants of Partner Selection: On Asymmetric Dominance and Prominence // Social Cognition. — 1999.

## **Глава 2. Недостатки модели спроса и предложения**

### *Библиография*

Dan Ariely, George Loewenstein, and Drazen Prelec. Coherent Arbitrariness: Stable Demand Curves without Stable Preferences // Quarterly Journal of Economics. — 2003.

Dan Ariely, George Loewenstein, and Drazen Prelec. Tom Sawyer and the Construction of Value // Journal of Economic Behavior and Organization. — 2006.

### *Дополнительные источники*

Cass R. Sunstein, Daniel Kahneman, David Schkade, and Ilana Ritov. Predictably Incoherent Judgments // Stanford Law Review. — 2002.

Uri Simonsohn. New Yorkers Commute More Everywhere: Contrast Effects in the Field // Review of Economics and Statistics. — 2006.

Uri Simonsohn and George Loewenstein. Mistake #37: The Impact of Previously Faced Prices on Housing Demand // Economic Journal. — 2006.

### **Глава 3. Чего стоят нулевые издержки**

#### *Библиография*

Kristina Shampanier, Nina Mazar, and Dan Ariely. How Small Is Zero Price? The True Value of Free Products // Marketing Science. — 2007.

#### *Дополнительные источники*

Daniel Kahneman and Amos Tversky. Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk // Econometrica. — 1979.

Eldar Shafir, Itamar Simonson, and Amos Tversky. Reason-Based Choice // Cognition. — 1993.

### **Глава 4. Цена социальных норм**

#### *Библиография*

Uri Gneezy and Aldo Rustichini. A Fine Is a Price // Journal of Legal Studies. — 2000.

James Heyman and Dan Ariely. Effort for Payment: A Tale of Two Markets // Psychological Science. — 2004.

Kathleen Vohs, Nicole Mead, and Miranda Goode. The Psychological Consequences of Money // Science. — 2006.

#### *Дополнительные источники*

Margaret S. Clark and Judson Mills. Interpersonal Attraction in Exchange and Communal Relationships // Journal of Personality and Social Psychology, Vol. 37. — 1979. — 12–24.

Margaret S. Clark. Record Keeping in Two Types of Relationships // Journal of Personality and Social Psychology, Vol. 47. — 1984. — 549–557.

Alan Fiske. The Four Elementary Forms of Sociality: Framework for a Unified Theory of Social Relations // Psychological Review. — 1992.

Pankaj Aggarwal. The Effects of Brand Relationship Norms on Consumer Attitudes and Behavior // Journal of Consumer Research. — 2004.

### **Глава 5. Влияние возбуждения**

#### *Библиография*

Dan Ariely and George Loewenstein. The Heat of the Moment: The Effect of Sexual Arousal on Sexual Decision Making // Journal of Behavioral Decision Making. — 2006.

### *Дополнительные источники*

George Loewenstein. Out of Control: Visceral Influences on Behavior // *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. — 1996.

Peter H. Ditto, David A. Pizarro, Eden B. Epstein, Jill A. Jacobson, and Tara K. McDonald. Motivational Myopia: Visceral Influences on Risk Taking Behavior // *Journal of Behavioral Decision Making*. — 2006.

## **Глава 6. Проблема промедления и самоконтроля**

### *Библиография*

Dan Ariely and Klaus Wertenbroch. Procrastination, Deadlines, and Performance: Self-Control by Precommitment // *Psychological Science*. — 2002.

### *Дополнительные источники*

Ted O'Donoghue and Mathew Rabin. Doing It Now or Later // *American Economic Review*. — 1999.

Yaacov Trope and Ayelet Fishbach. Counteractive Self-Control in Overcoming Temptation // *Journal of Personality and Social Psychology*. — 2000.

## **Глава 7. Высокая цена владения**

### *Библиография*

Ziv Carmon and Dan Ariely. Focusing on the Forgone: How Value Can Appear So Different to Buyers and Sellers // *Journal of Consumer Research*. — 2000.

James Heyman, Yesim Orhun, and Dan Ariely. Auction Fever: The Effect of Opponents and Quasi-Endowment on Product Valuations // *Journal of Interactive Marketing*. — 2004.

### *Дополнительные источники*

Richard Thaler. Toward a Positive Theory of Consumer Choice // *Journal of Economic Behavior and Organization*. — 1980.

Jack Knetsch. The Endowment Effect and Evidence of Nonreversible Indifference Curves // *American Economic Review*, Vol. 79. — 1989. — 1277–1284.

Daniel Kahneman, Jack Knetsch, and Richard Thaler. Experimental Tests of the Endowment Effect and the Coase Theorem // *Journal of Political Economy*. — 1990.

Daniel Kahneman, Jack Knetsch, and Richard H. Thaler. Anomalies: The Endowment Effect, Loss Aversion, and the Status Quo Bias // *Journal of Economic Perspectives*, Vol. 5. — 1991, 193–206.

## **Глава 8. Как держать двери открытыми**

### *Библиография*

Jiwoong Shin and Dan Ariely. Keeping Doors Open: The Effect of Unavailability on Incentives to Keep Options Viable // *Management Science*. — 2004.

### *Дополнительные источники*

Sheena Iyengar and Mark Lepper. When Choice Is Demotivating: Can One Desire Too Much of a Good Thing? // *Journal of Personality and Social Psychology*. — 2000.

Daniel Gilbert and Jane Ebert. Decisions and Revisions: The Affective Forecasting of Changeable Outcomes // *Journal of Personality and Social Psychology*. — 2002.

Ziv Carmon, Klaus Wertenbroch, and Marcel Zeelenberg. When Deliberating Makes Choosing Feel Like Losing // *Journal of Consumer Research*. — 2003.

## **Глава 9. Эффект ожиданий**

### *Библиография*

John Bargh, Mark Chen, and Lara Burrows. Automaticity of Social Behavior: Direct Effects of Trait Construct and Stereotype Activation on Action // *Journal of Personality and Social Psychology*. — 1996.

Margaret Shin, Todd Pittinsky, and Nalini Ambady. Stereotype Susceptibility: Identity Salience and Shifts in Quantitative Performance // *Psychological Science*. — 1999.

Sam McClure, Jian Li, Damon Tomlin, Kim Cypert, Latané Montague, and Read Montague. Neural Correlates of Behavioral Preference for Culturally Familiar Drinks // *Neuron*. — 2004.

Leonard Lee, Shane Frederick, and Dan Ariely. Try It, You'll Like It: The Influence of Expectation, Consumption, and Revelation on Preferences for Beer // *Psychological Science*. — 2006.

Marco Bertini, Elie Ofek, and Dan Ariely. To Add or Not to Add? The Effects of Add-Ons on Product Evaluation // *Working Paper, HBS*. — 2007.

### *Дополнительные источники*

George Loewenstein. Anticipation and the Valuation of Delayed Consumption // *Economic Journal*. — 1987.

Greg Berns, Jonathan Chappelow, Milos Cekic, Cary Zink, Giuseppe Pagnoni, and Megan Martin-Skurski. Neurobiological Substrates of Dread // *Science*. — 2006.

## Глава 10. Сила цены

### *Библиография*

Leonard Cobb, George Thomas, David Dillard, Alvin Merendino, and Robert Bruce. An Evaluation of Internal Mammary Artery Ligation by a Double-Blind Technic // New England Journal of Medicine. — 1959.

Bruce Moseley, Kimberly O'Malley, Nancy Petersen, Terri Menke, Baruch Brody, David Kuykendall, John Hollingsworth, Carol Ashton, and Nelda Wray. A Controlled Trial of Arthroscopic Surgery for Osteoarthritis of the Knee // New England Journal of Medicine. — 2002.

Baba Shiv, Ziv Carmon, and Dan Ariely. Placebo Effects of Marketing Actions: Consumers May Get What They Pay For // Journal of Marketing Research. — 2005.

Rebecca Waber, Baba Shiv, Ziv Carmon, and Dan Ariely. Paying More for Less Pain // Working paper, MIT. — 2007.

### *Дополнительные источники*

Tor Wager, James Rilling, Edward Smith, Alex Sokolik, Kenneth Casey, Richard Davidson, Stephen Kosslyn, Robert Rose, and Jonathan Cohen. Placebo-Induced Changes in fMRI in the Anticipation and Experience of Pain // Science. — 2004.

Alia Crum and Ellen Langer. Mind-Set Matters: Exercise and the Placebo Effect // Psychological Science. — 2007.

## Главы 11 и 12. Контекст нашего характера, части I и II

### *Библиография*

Nina Mazar and Dan Ariely. Dishonesty in Everyday Life and Its Policy Implications // Journal of Public Policy and Marketing. — 2006.

Nina Mazar, On Amir, and Dan Ariely. The Dishonesty of Honest People: A Theory of Self-Concept Maintenance // Journal of Marketing Research. — 2008.

### *Дополнительные источники*

Max Bazerman and George Loewenstein. Taking the Bias out of Bean Counting // Harvard Business Review. — 2001.

Maz Bazerman, George Loewenstein, and Don Moore. Why Good Accountants Do Bad Audits: The Real Problem Isn't Conscious Corruption. It's Unconscious Bias // Harvard Business Review. — 2002.

Maurice Schweitzer and Chris Hsee. Stretching the Truth: Elastic Justification and Motivated Communication of Uncertain Information // Journal of Risk and Uncertainty. — 2002.

### **Глава 13. Пиво и бесплатный сыр**

#### *Библиография*

Dan Ariely and Jonathan Levav. Sequential Choice in Group Settings: Taking the Road Less Traveled and Less Enjoyed // Journal of Consumer Research. — 2000.

Richard Thaler and Shlomo Benartzi. Save More Tomorrow: Using Behavioral Economics to Increase Employee Savings // Journal of Political Economy. — 2004.

#### *Дополнительные источники*

Eric J. Johnson and Daniel Goldstein. Do Defaults Save Lives? // Science, Vol. 302. — 2003. — 1338–1339.



**Максимально полезные  
деловые книги от издательства  
«Манн, Иванов и Фербер»**



# Обращение ректора СШЭ



Дорогой читатель,

добро пожаловать в издательский мир Стокгольмской школы экономики в России, развивающийся благодаря нашему тесному сотрудничеству с издательством «Манн, Иванов и Фербер».

Хорошая книга служит источником вдохновения и в личной жизни, и в карьере. Я искренне надеюсь, что книга, которую вы сейчас держите в руках и которую мы тщательно выбирали из многих других, будет в полной мере соответствовать вашим ожиданиям: мы, как лидеры российского рынка образования для руководителей, привыкли работать в расчете на такой результат.

Я горд тем, что выпуск этой книги явился результатом совместной работы с издательством «Манн, Иванов и Фербер». Ни один из нас не является крупнейшим с точки зрения размеров игроком в своей отрасли, но мы объединяем наши силы и делаем небольшое и эксклюзивное предложение — для тех из вас, кто постоянно предъявляет высокие требования к самим себе. И к выбираемым книгам.

Желаю вам приятного чтения!

*Д-р Андерш Лильенберг,  
ректор Стокгольмской школы экономики в России,  
профессор Стокгольмской школы экономики*

# Об издательстве «Манн, Иванов и Фербер»

## Как все начиналось

Мы стартовали в июне 2005 года с двумя книгами. Первой стала «Клиенты на всю жизнь» Карла Сьюэлла, второй — «Маркетинг на 100%: ремикс». «Доброжелатели» сразу же завертели пальцами у виска: зачем вы выходите на этот рынок? Вам же придется бороться с большими и сильными конкурентами!

Отвечаем. Мы создали издательство, чтобы перестать переживать по поводу того, что отличные книги по бизнесу не попадают к российским читателям (или попадают, но не ко всем и зачастую в недостойном виде). Весь наш опыт общения с другими издательствами привел нас к мысли о том, что эти книги будет проще выпустить самим.

И с самого начала мы решили, что это будет самое необычное издательство деловой литературы — начиная с названия (мы дали ему наши три фамилии и готовы отвечать за все, что мы делаем) и заканчивая самими книгами.

## Как мы работаем

Мы издаем только те книги, которые считаем самыми полезными и самыми лучшими в своей области.

Мы тщательно отбираем книги, тщательно их переводим, редактируем, публикуем и активно продвигаем (подробнее о том, как это делается, вы

можете прочитать на сайте нашего издательства [mann-ivanov-ferber.ru](http://mann-ivanov-ferber.ru) в разделе «Как мы издаем книги»).

Дизайн для наших первых книг мы заказывали у Артемия Лебедева. Это дорого, но красиво и очень профессионально. Сейчас мы делаем обложки с другими дизайнерами — но планка, поднятая Лебедевым, как нам кажется, не опускается.

### **Наши большие новости**

В 2007 году мы приобрели права на издание и распространение в России серии книг Стокгольмской школы экономики, которая известна такими бестселлерами, как «Бизнес в стиле фанк», «От хорошего к великому», «Построенные навечно» и др. Теперь все эти книги можно приобрести на нашем сайте.

С 2008 года, стараясь предложить нашим читателям большой выбор, мы начали издавать аудио- и электронные книги, подарочные издания, запустили серию «Не только бизнес».

А кроме того, теперь почти все наши книги можно легально купить в электронном виде. Подробности у нас на сайте [www.mann-ivanov-ferber.ru](http://www.mann-ivanov-ferber.ru)

Мы знаем: наши книги делают вашу карьеру быстрее, а бизнес — лучше.  
Для этого мы и работаем.

С уважением,  
Игорь Манн,  
Михаил Иванов,  
Михаил Фербер

## Бизнес по науке

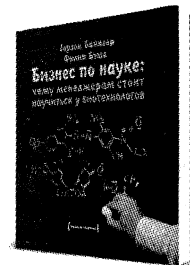
Гордон М. Байндер и Филип Бэше

Science Lessons

What the Business of Biotech Taught Me About Management

*Gordon Binder, Philip Bashe*

Уроки менеджмента от руководителя самой успешной в мире биотехнологической компании.



### Тематика

Менеджмент в сфере науки, привлечение инвестиций в медицину.

### О книге

Нано- и биотехнологии будоражат умы людей уже давно. Являясь одними из самых перспективных отраслей, они привлекают лучшие ученые и управленческие умы со всего света.

Основанная в начале 1980-х, сегодня компания Amgen является самой успешной в сфере биотехнологий. Лишь в 2007 году компания заработала 3 миллиарда долларов. В этой книге автор рассказывает об уроках управления, которые он для себя извлек, работая в компании сначала в качестве финансового директора (1982–1988), а потом в качестве CEO (1988–2000).

### Для кого эта книга

Для руководителей компаний, менеджеров всех уровней, инвесторов, студентов MBA и магистратуры.

### Об авторах

Гордон Байндер — основатель и управляющий директор Coastview Capital, LLC, фирмы венчурного капитала. На то время он еще состоял в совете директоров Amgen, Inc., крупнейшей и самой успешной биотехнологической компании в мире. В 1982 — 1988 гг. Гордон Байндер был финансовым директором Amgen, а затем — CEO (1988 — 2000 гг.) и председателем совета директоров этой компании (1990 — 2000 гг.) до ухода в отставку. Он также основал чартерную авиакомпанию Prime Jet.

Филип Бэше — автор и соавтор 17 произведений в нескольких жанрах.

## Лидерство через конфликт

Марк Герзон

Leading through conflict

Mark Gerzon

Новая модель лидерства, необходимая для сегодняшнего мира.

### Тематика

Посредничество в урегулировании конфликтов, лидерство в многосторонних сложных переговорах.



### О книге

Огромное количество житейских и деловых конфликтов стали непосредственной частью нашей жизни. Они доставляют нам множество неприятностей и отравляют жизнь. Эта книга научит вас улаживать разногласия. Умение слушать, слышать, учитывать интересы заинтересованных сторон и выступать лидером при решении конфликтов — вот часть того, что вы найдете в ней.

### Для кого эта книга

Для директоров организаций, менеджеров всех уровней, студентов магистратуры и программ MBA.

### Об авторе

Марк Герзон, президент Mediators Foundation, специализируется на помощи лидерам конфликтующих групп и фрагментированных организаций в преодолении разногласий. Его клиентами являются как корпорации, гражданские сообщества и образовательные учреждения, так и национальные законодательные органы (включая Палату представителей Конгресса США) и международные организации (такие, как ПРООН — Программа развития Организации Объединенных Наций). Также он является основателем и содиректором организации Global Leadership Network и активно работает над разрешением конфликтов по всему миру.

## Эффект импульса

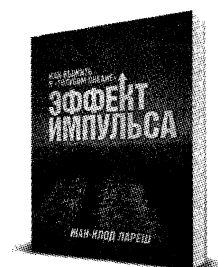
Жан-Клод Лареш

The Momentum Effect

How to Ignite Exceptional Growth

Jean-Claude Larreche

Новейшие исследования о росте бизнеса и стратегии  
«голубого океана».



### Тематика

Стратегический менеджмент.

### О книге

Каждая компания ориентируется на собственные показатели роста и успешности, обусловленные ее опытом, индустрией, философией руководителя, местом на рынке и т.д. Но, к сожалению, чаще всего все они предполагают довольно узкие временные рамки.

А тем временем по-настоящему успешные компании ориентируются не на краткосрочный, а на продолжительный и бурный рост. Их цель – создать условия, способствующие самоусиливающемуся росту. Ведь именно он является двигателем бизнеса.

В книге предложена концепция импульсной стратегии. Применяя ее, вы сможете гораздо больше, чем просто выполнить план на ближайший фиксированный период. Вы обеспечите высокоприбыльный рост своей компании на последующие месяцы, годы и даже десятилетия!

### Для кого эта книга

Для управляющих высшего уровня, директоров по стратегии и развитию, слушателей программы MBA.

### Об авторе

Жан-Клод Лареш — профессор знаменитой международной бизнес-школы INSEAD. В свое время он закончил Стэнфорд. Там же стал интересоваться причинами невероятного роста некоторых компаний, а начав преподавательскую и консалтинговую деятельность, сконцентрировал усилия на исследовании не просто выдающегося, но и устойчивого роста, а также фундаментальных возможностей компаний: насколько они способны обеспечивать свой рост в совокупности с отличным маркетингом, ориентированностью на клиента и инновациями. Жан-Клод является автором и соавтором многих книг и статей, а также бизнес-игры Markstrat. Он получил множество наград, в том числе «Профессор по маркетингу года» и «Бизнес-кейс года» по версии журнала Business Week. Учебные программы Лареша являются одними из самых высокооцениваемых в INSEAD.



Blank lined area for writing on the left page.

для новых идей

Blank lined area for writing on the right page.

для новых идей

[illegible]

ДЛЯ НОВЫХ ИДЕЙ

*Серия «Книги Стокгольмской школы экономики»*

**Дэн Ариели**

## **Предсказуемая иррациональность**

**Скрытые силы, определяющие наши решения**

Ответственный редактор *Дарья Денисова*

Редактор *Ирина Колчак*

Оформление обложки *Сергей Гераськин*

Верстка *Ольга Епифанова*

Корректоры *Ярослава Терещенкова, Юлиана Староверова*

Подписано в печать 16.02.2010.

Формат 70×90 1/16. Гарнитура Миньон.

Бумага офсетная. Печать офсетная.

Усл. печ. л. 21,6.

Тираж 2500. Заказ 156.

ЗАО «Манн, Иванов и Фербер»,

[mann-ivanov-ferber.ru](http://mann-ivanov-ferber.ru)

[ivanov@mann-ivanov-ferber.ru](mailto:ivanov@mann-ivanov-ferber.ru)

Отпечатано в ОАО «Типография «Новости»

105005, Москва, ул. Фридриха Энгельса, 46



СТОКГОЛЬМСКАЯ ШКОЛА  
ЭКОНОМИКИ

191186 Санкт-Петербург, Шведский пер., д. 2  
Тел.: +7 (812) 320-4800, Факс: +7 (812) 320-4809  
123001 Москва, Трехпрудный пер., д. 9, строение 1-Б, офис 105  
Тел.: +7 (495) 232-5226, Факс: +7 (495) 232-5227  
E-mail: [info@sseru.org](mailto:info@sseru.org)  
<http://www.sserussia.org>

## Стокгольмская школа экономики

Стокгольмская школа экономики в России — это международная бизнес-школа с мировым именем, имеющая представительства в Москве и в Санкт-Петербурге.

Школа открыла свои двери в 1997 году, представив на образовательном рынке России качественные международные программы обучения для успешных предпринимателей с глобальным мышлением и опытом управления. Уже более 10 лет ее программы Executive MBA, а также корпоративные и открытые программы для руководителей пользуются устойчивым спросом на рынке бизнес-образования.

Стокгольмская школа экономики единственная в России ранжируется на международном уровне и входит в рейтинг такого известного издания, как Financial Times.

Стокгольмская школа экономики — международная школа, как по масштабу, так и по характеру. Это значит, что у нас западные преподаватели и структура учебного процесса, где преобладают интерактивные методы обучения, такие как решение бизнес-кейсов или моделирование рыночных ситуаций. Мы стремимся вывести бизнес-образование на более высокий уровень, сочетая новейшие научные достижения с успешным опытом ведения бизнеса. Мы открыты для тех, кто обладает пытливым умом и готов приложить усилия для получения новых знаний и систематизации уже имеющихся. Мы поможем вам решить задачи, стоящие перед вашей компанией, оптимальным и наиболее эффективным способом с учетом долгосрочной перспективы.

Наша цель — способствовать развитию устойчивого бизнеса в России. Под этим мы понимаем стремление к здоровой, долгосрочной, честной и социально ответственной практике бизнеса. К практике, которая приносит пользу в первую очередь потребителю, а значит, самой организации и, в конечном счете, интересам России и ее граждан. Это капитализм с человеческим лицом!

Мы не просто даем знания. Мы учим наших участников принимать стратегические решения, совершенствовать лидерские качества и способствуем их личностному развитию.

Мы вместе с вами создаем управленческую элиту нашей страны!

В настоящее время Стокгольмская школа экономики в России предлагает три программы Executive MBA: «EMBA General Management», «EMBA Strategic Market Development» и «EMBA Oil&Gas. Промышленный сектор», а также корпоративные образовательные программы и открытые программы для руководителей.

[www.sserussia.org](http://www.sserussia.org)