

# Оглавление

<b>Предисловие</b> .....	14
Что построил Эдисон .....	14
В какой именно книге мы сейчас нуждаемся?.....	15
<b>Выражение благодарности</b> .....	18
<b>Введение</b> .....	21
Посещение «целлотафа» .....	21
Так как же следует объяснять подобное явление? .....	23
Это большие мальчишки меня заставили .....	26
Книга о массовом поведении .....	27
Массовое поведение трудно изменить .....	27
Плохая теория — плохой план. Более совершенная теория?	
Удачнее план?.....	29
Ничего нового? .....	30
Я и «другой» .....	31
Изучение рынка и ощущение собственной личности.....	32
Все мы — индивиды, я — нет.....	34
Необходимо понять «как», а не только «что» .....	35
Какие темы охватывает эта книга? .....	36
Как пользоваться этой книгой .....	39

## Часть первая

---

### **ОСОБЬ ОБЩЕСТВЕННОГО ВИДА, СТРАДАЮЩАЯ ИЛЛЮЗОРНОЙ ИНДИВИДУАЛЬНОСТЬЮ**

<b>Глава 1. Сверхсоциальная обезьяна</b> .....	43
Чашка чая и доброта .....	44
Рекламная деятельность.....	45
Расширение рекламной деятельности.....	46
Мы хотим быть вместе .....	47
Говори то, что видишь .....	49
Общественный вид .....	51
Мы — звездная пыль?.....	52
Успешная обезьяна .....	54
Ното или Pan?.....	54
Воспоминания детства.....	56
Приматы социальны .....	56
Почему голая обезьяна? .....	58
Сексуальность.....	59
Обезьяний детеныш .....	59
И все-таки, почему человек голый? .....	62
Мозг par excellence социальной обезьяны.....	62

## 6 ОГЛАВЛЕНИЕ

Как нас формируют другие .....	64
Как мы делаем друг друга несчастными .....	66
Социальная функция мозга .....	66
Гул поющей толпы .....	68
Сопереживающая обезьяна .....	69
Речь и поглаживания .....	70
Одиночество аутизма .....	71
Сотрудничество — ключи от царства .....	74
Свокорыстие и сотрудничество .....	75
Игра начата .....	76
Играем снова и снова .....	77
Сотрудничество в масштабах всей страны? .....	77
Обучаясь друг у друга? .....	79
Как сотрудничество создало мир .....	80
Рубашки — дело многих рук .....	81
Заключение .....	82
Вопросы, возникающие после прочтения главы .....	82
Вопросы для специалистов по маркетингу .....	83
<b>Глава 2. Иллюзорность собственного «я» .....</b>	<b>84</b>
«Призрак Пеппера» .....	86
О чем поведал «призрак Пеппера»? .....	87
Сегодня утром я проснулся... ..	88
Подумать только, я забыл, что это такое .....	89
Вечное сияние чистого разума .....	90
Ложные воспоминания .....	91
А обезьяну я и не приметил .....	92
Ленивые умы .....	94
Не думайте слишком напряженно .....	96
Пересказывая историю .....	97
Полусекундное опоздание .....	99
Иллюзия сознания .....	100
Депрессия и расстройства личности .....	104
Методики лечения .....	105
Заклучение .....	107
Вопросы, возникающие после прочтения главы .....	108
Вопросы для специалистов по маркетингу .....	108
<b>Глава 3. «Я» versus «мы» .....</b>	<b>110</b>
Порыв горячего воздуха .....	111
Путешествие за реальным .....	112
Бойтесь данайцев .....	114
Убунту .....	116
Мир и примирение .....	117
«Ты знаешь край лимонных роц в цвету...» .....	119
Исследование кланового потребительского поведения .....	121
За рамками маркетинга .....	122
Вдали от безумствующих толп .....	123
Господство «я» .....	125
Коллективный разум .....	125
Такого явления, как общество, не существует .....	127

Так ли уж заблуждается весь остальной мир? .....	128
Идеология индивидуализма .....	128
Как произошла индивидуализация социальной психологии .....	129
Изучение нашего «я» .....	130
Мнение эксперта .....	132
Герои, негодяи и другие .....	134
Оковы благополучия .....	135
Курьезная история курьезного Джорджа .....	136
Что доказала эта глава .....	137
Некоторые вопросы .....	137
Вопросы для специалистов по маркетингу .....	137

## Часть вторая

### СЕМЬ ПРИНЦИПОВ МАРКЕТИНГА, ОРИЕНТИРОВАННОГО НА СТАДО

<b>Глава 4. Первый ключевой принцип. Взаимодействие</b> .....	141
На рынке .....	142
Размышления у писсуара .....	143
В аудитории .....	146
Сложность против усложненности .....	147
Сложность как способ видения мира .....	148
Интерактивные зверушки .....	150
Взаимодействующие люди .....	151
Вернемся к футболу .....	152
Уроки «мексиканской волны» .....	153
В офисе .....	154
А тем временем где-то в Aberдине .....	155
Промежуточные итоги .....	156
Ежедневно, каждый день и всеми возможными способами .....	156
Преступление и наказание .....	158
Нью-Йорк, Нью-Йорк .....	159
Физика преступности .....	162
Больше преступности, меньше физики .....	163
Преступники, праведники и флогеры .....	164
Беспорядки на пляжах (и в пригородах) .....	166
Факты .....	167
Анализ .....	169
Что делать с подобными беспорядками? .....	170
Рынки и взаимодействие .....	171
Поведенческие тенденции рынков .....	172
Проблема для специалистов по изучению рынков .....	174
Вопросы, требующие решения .....	175
Вопросы для специалистов по маркетингу .....	175
<b>Глава 5. Второй ключевой принцип. Влияние</b> .....	178
Отличный субботний вечер .....	179
Лица в толпе .....	180
Раз-два-три-четыре .....	181
Промывание мозгов .....	182

Промывание мозгов и конформизм .....	183
Параллельные линии .....	184
Инъекция страха .....	185
Возьмемся за руки, друзья.....	186
Эффект плацебо .....	187
Что вы со мной делаете?.....	188
Глупый мальчишка.....	189
Марки Марк и его влияние .....	189
Почему подход через отдельного человека ошибочен.....	191
Такая вот благотворительность, матушка .....	192
Отношения в стиле каное .....	193
Взаимосвязи .....	193
Узость кругозора рекламщиков .....	194
Вам от меня .....	195
Преодолевая самовлюбленность .....	197
Большее влияние? .....	198
Большой конформизм? .....	198
Эксперимент Милгрэма .....	199
Пусть магнитофон работает на предельной громкости.....	200
Как добрые люди совершают дурные поступки.....	201
Переосмысление таргетинга (1) .....	203
Рожденные неравными?.....	204
Как в дурмане .....	206
Лидеры мнений? .....	207
Люди, оказывающие влияние на общество .....	207
Степень включенности .....	209
Познакомьтесь с Лоис .....	211
Переосмысление таргетинга (2) .....	212
Новый мерседес Элисон.....	213
Выводы из исследования DecisionWatch .....	215
Что показано в этой главе.....	216
Вопросы для специалистов по маркетингу.....	216
<b>Глава 6. Третий ключевой принцип. Поболтаем?.....</b>	<b>218</b>
Не верьте обману.....	219
Дети революции .....	221
Почему так напугана индустрия звукозаписи?.....	222
«Страшная Мэри» .....	223
Чему учит успех «Arctic Monkeys»? .....	225
Время расцвета УО.....	225
Что мы (на самом деле) знаем об УО?.....	227
Факт 1. Устное общение обладает большим весом, чем другие факторы, оказывающие влияние на разовые покупки .....	228
Факт 2. Устное общение со временем приобретает все большее значение.....	229
Факт 3. Устное общение действительно на рынках разного типа: и в системе В2В, и в системе В2С .....	231
Факт 4. Устное общение — явление универсальное, а не только американское.....	233

Новая возможность, традиционное мышление?.....	235
Как все заразить вирусом?.....	236
Волк в овечьей шкуре.....	237
Это какое-то недоразумение?.....	239
Весь пирог (а не только глазурь).....	239
Как лженаука изменила мышление нации.....	240
Реальные последствия.....	244
Какой урок можно извлечь из истории с прививкой?.....	244
Культивируй болтовню и чувствуй себя хорошо.....	246
Беседы и ухаживание.....	247
Продолжим словесное ухаживание.....	247
Разговор уже пошел.....	248
Дело не только (и даже по большей части) не в нас!.....	250
Оплаченная молва.....	251
Молва в реальном мире.....	251
Одно число, чтоб править всеми.....	254
Пустой треп.....	255
Поговорим о телевидении.....	256
И снова одно число.....	257
Одно число в действии.....	260
Что показывает эта глава.....	260
Что последует далее?.....	261
Вопросы для специалистов по маркетингу.....	261
<b>Глава 7. Четвертый ключевой принцип. Просто верить.....</b>	<b>263</b>
Разочарованные во всем и повсюду.....	264
Смысл в мире избыточного предложения.....	265
Объяснение трех принципов.....	266
Спокойной ночи, Вена.....	267
Верую.....	269
Компания по производству одежды, третья по величине в районе залива Кардиган.....	269
Одежда для занятий спортом на свежем воздухе.....	270
Хорошо бы иметь?.....	271
Мыслить иначе.....	272
На пути (домой).....	274
Обеды Джейми.....	275
Быть Naked.....	278
Пустой офис.....	280
Епгп и все последовавшие события.....	282
Проблема — окупаются ли убеждения?.....	282
Так что же показывает это исследование?.....	284
Вы не одиноки.....	284
Пусть каждый блеснет.....	286
Буква «А» означает.....	288
Прежде чем идти дальше.....	289
1. Будьте собой.....	290
2. Во что вы верите? Установите это и живите в соответствии со своим открытием!.....	290

3. Действуйте так, как считаете нужным (и не делайте того, что вам не хочется делать...).....	292
Обобщение: займите позицию.....	293
Вопросы для специалистов по маркетингу.....	294
<b>Глава 8. Пятый ключевой принцип. Зажечь огонь, раздуть пламя.....</b>	<b>295</b>
Храните огонь домашнего очага.....	296
Внутреннее пламя.....	297
Погасить легче, чем зажечь.....	299
Несоответствия.....	301
«Распали меня».....	303
Власть мечты.....	303
Лелеять малую мечту.....	305
Грешная плоть.....	307
Знакомая ситуация.....	308
Девичья болтовня.....	308
Опасность миссий.....	309
Ты тоже можешь так выглядеть.....	310
Больше веры.....	313
Это совсем не то, что вы говорите.....	314
Внутреннее пламя — предварительные итоги.....	316
Что дальше?.....	318
Как разработать то, чем следует заниматься?.....	319
Дополнительные размышления о поведении.....	319
Показывай, а не рассказывай.....	320
Интерлюдия: за пределами нефти.....	322
Убеждения в век цинизма.....	326
Киники и собаки.....	327
Выявление людей, которым нельзя доверять.....	328
Выводы.....	329
Вопросы для специалистов по маркетингу.....	330
<b>Глава 9. Шестой ключевой принцип. Совместное созидание.....</b>	<b>331</b>
Невероятные поп-звезды необъятных размеров.....	332
Благотворительность, друзья мои.....	333
Номер первый — и все последующие события.....	334
Чему нас учит синдром «Амарилло»?.....	337
Оригинальность и творчество.....	338
Простак, создающие цепочку стоимости.....	339
Является ли это свежей новостью?.....	340
Высокотехнологичное сотворчество.....	343
Добро пожаловать в SIM City.....	344
Переписываем историю (вместе?).....	345
Галилей, Ньютон и Эйнштейн.....	347
Еще один краснобай?.....	348
Сотворчество — обобщаем то, что было сказано раньше.....	348
Собрания, проклятые собрания.....	349
Начало — запускаем двигатель.....	352
В театре.....	352

Попытки изменить массовое поведение с помощью маркетинга, ориентированного на сотворчество .....	353
«Я увидел это и подумал о тебе» .....	355
Использование сотворчества для изменения массового поведения внутренней аудитории .....	357
«Эффект Готорна» и все, что происходит после .....	358
Инновации, осуществляемые в процессе сотворчества .....	359
Два типа сетей сотворчества .....	360
«Одиннадцать друзей Оушена» — команда мечты .....	361
Сотворчество и изучение рынка (1).....	363
Сотрудничество, творческий подход и изучение рынка (2).....	364
Идея сотворчества отрицает традиционные представления .....	364
Вопросы для специалистов по маркетингу.....	365
<b>Глава 10. Седьмой ключевой принцип. Пусть все идет своим чередом .....</b>	<b>367</b>
Какие очки! .....	368
Пределы моих сил.....	370
Одиночество на краю поля.....	370
Что сделал и чего не сделал Карвин.....	372
Одиночество менеджера.....	373
Компания как машина.....	373
Редуцирование человеческого элемента .....	374
Дети младшего бога.....	375
Иное мнение .....	377
Люди остаются людьми .....	378
Предпринимательство, основанное на взаимодействии .....	378
Совсем другая работа .....	379
Назад, к чертежному столу?.....	381
Что можно сделать? .....	384
Более человеческая физика .....	384
Кризис. Какой кризис? .....	386
Пусть все высказываются .....	386
Говорите с говорящими.....	389
О чем говорят люди? .....	390
И, наконец... ..	391
Как внутри, так и снаружи.....	391
Конец менеджмента .....	392
Вопросы для специалистов по маркетингу.....	393

## Часть третья

### ПОНЯТЬ СМЫСЛ СТАДА

<b>Глава 11. Выводы .....</b>	<b>397</b>
Жизнь, Вселенная и гигантские водные рептилии .....	398
Иное видение вещей .....	399
Вывод первый. Люди как биологический вид прежде всего социальные.....	400

Практический вывод 1. Перестаньте думать и говорить с позиций «я» .....	401
Вывод второй. Люди — ненадежные свидетели (если их свидетельства вообще важны) .....	401
Практический вывод 2. Игнорируйте их .....	402
Вывод третий. Взаимодействие — все; взаимодействие — это «великое как» .....	402
Практический вывод 3. Понимать механику «как» и пользоваться ею	402
Вывод четвертый. Отношения «потребитель — потребитель» важнее отношений «компания — потребитель» .....	403
Практический вывод 4. Заставьте систему работать на вас .....	403
Вывод пятый. Самый влиятельный потребитель против самого ценного потребителя .....	404
Практический вывод 5. Переосмыслите выбор целей .....	404
Вывод шестой. Общение между компаниями и потребителями, а не передача информации .....	404
Практический вывод 6. Переосмыслите коммуникации как действие .....	405
Вывод седьмой. Молва — самый эффективный инструмент маркетинга .....	406
Практический вывод 7. Сделайте молву настоящей целью всех ваших действий, а не только кампаний генерирования молвы .....	406
Вывод восьмой. Будьте интересны .....	406
Практический вывод 8. Обретите собственные убеждения и живите в соответствии с ними .....	407
Вывод девятый. Займитесь сотворчеством .....	407
Практический вывод 9. Научитесь быть мастером сотворчества .....	408
Вывод десятый. Пусть все идет своим чередом .....	408
Практический вывод 10. Переосмыслите «управление» .....	409
<b>Послесловие</b> .....	410
Автор желает читателям доброй ночи .....	410
<b>Примечания</b> .....	412
<b>Именной указатель</b> .....	424

# Введение

Если я выступаю в роли защитника, то защищаю только открытия, касающиеся человеческой природы, — в современных дискуссиях о делах человеческих их игнорируют или замалчивают... Почему все эти открытия важно классифицировать? Отказ признавать человеческую природу подобен смущению, которое испытывали викторианцы при обсуждении проблем секса, только еще хуже. Этот отказ искажает нашу науку и образование, наш публичный дискурс и нашу повседневную жизнь.

*Стивен Пинкер [1]*

## Посещение «целлотафа»

Один из моих друзей, долгое время работавший за рубежом, недавно возвратился в Британию и обнаружил, что страна заметно изменилась. Не так, как хотелось бы политикам, заставляющим нас поверить, что Великобритания стала богатой страной с разнообразным мультикультурным сообществом, страной, занимающей лидирующие позиции в мире науки, в передовых и быстро прогрессирующих коммунальных услугах и в принципиальном взаимодействии с другими странами. Вместо этого Великобритания стала страной, народ которой, как теперь стало модно, *говорит цветами*.

Правительственная статистика заверяет, что за последние 10 лет уровень преступности резко снизился. Однако в то же самое время каждая улица в каждом городке снова и снова превращается в то, что журнал *Private Eye* назвал «целлотафом», то есть во временный придорожный цветочный мемориал памяти жертвы или дорожного происшествия или преступления. Некоторые приношения состоят не более чем из купленных на гаражных распродажах\* красных гвоз-

---

\* *Гаражная распродажа* (торг, преим. амер.) — продажа за бесценок подержанных или ненужных предметов домашнего обихода (напр., мебели, бытовой техники, одежды, хозяйственных принадлежностей и т. п.), проводимая продавцом недалеко от дома — обычно в гараже, рядом с ним или во дворе дома.

дик, завернутых в слишком яркий целлофан; другие — более замысловаты и выдержаны в освященном временем стиле Ист-Энда: на них указано имя покойного и сделана прощальная надпись (что-то вроде «Прощай, папа»). Некоторые из этих целлофафов становятся святилищами (мексиканцы, имеющие гораздо более долгую традицию сооружения подобных мемориалов и, как я полагаю, у которых дорожные аварии со смертельным исходом случаются намного чаще, называют эти места поклонения *descanos\**) — этакий привал для успокоения во время путешествия. Другие целлофафы остаются простыми и неказистыми, но все же трогательными.

Один из целлофафов, находящийся напротив станции метро «Кэмден-таун», сооружен после убийства 19-летнего Омара Махира, и долгое время за ним ухаживали ежедневно. Моего возвратившегося на родину приятеля поразила повсеместность таких мемориалов. Если 10 лет назад они и существовали, то, безусловно, были редкостью.

Действительно, за последнее десятилетие придорожные места поклонений получили распространение по всей Британии, наравне с китайской буддлеей (Buddleja, или кустарник «Баттерфляй»), пускающей корни во всех трещинах и заброшенных уголках нашей сплошь замощенной страны. Пожалуй, эти мемориалы даже более замысловаты и красочны, чем граффити, пришедшие в наши города из Америки и ныне появляющиеся на любой пустой стене за одну ночь. А надо сказать, современные настенные тэги\*\* — это не одноцветные рисунки и надписи, наспех намалеванные подростками на стенках уборных, а становящиеся все более изобретательным изобразительное уличное искусство. Мир искусства признает некоторых «тэггеров» настоящими художниками. Один из них, Бэнкси [2], получил всемирное признание как социальный сатирик и провокатор, а также востребованный художник и иллюстратор\*\*\*. Поначалу в городах можно было найти лишь случайные образцы такой настенной живописи; ныне она присутствует повсеместно.

---

\* *Descanos* (исп.) — перерыв в работе (для отдыха); покой; успокоение.

\*\* *Тэг* (англ. *tag* — ярлык, этикетка, бирка; штамп) — настенная надпись или логотип рэпера-граффитиста (би-боя) или группы би-бойз. Специалист по тэгам именуется тэггером. Испортить такую надпись считается у рэперов оскорблением. Существуют исследования «идеологии» и «карьеры» граффитистов на основании изучения их тэгов в нью-йоркском метро.

\*\*\* *Бэнкси* (Banksy), наст. имя Бэнкс Роберт или Робин — один из самых дорогих современных художников.

## Так как же следует объяснять подобное явление?

Наши интерпретации подобных примеров массового поведения говорят многое о нас самих — о том, как мы размышляем над поведением человека. Эти объяснения раскрывают и наши глубинные убеждения и модели массового поведения, то есть концепции, которые мы используем для его истолкования (и для его формирования). Цветочные мемориалы — сами по себе очень интересный случай, к тому же проливающий свет на тот метод, с помощью которого мы осмысливаем другие социальные явления.

Очевидно, что поминальные приношения — не новая практика. Некоторые комментаторы, чтобы показать, насколько обычна такая традиция, прослеживают истоки массового приношения цветов в далеком прошлом. В конце концов, на протяжении жизни трех поколений в каждое Поминальное воскресенье ветераны вооруженных сил Соединенного Королевства с цветками мака в петлицах собираются на улице Уайтхолл, чтобы возложить венки в память о павших в двух мировых войнах. Я посетил в Барнсе одно из мест такого поклонения. Оно посвящено памяти глэм-роккера — Марка Болана\* — и сооружено у дерева, о которое одной дождливой ночью подружка Марка вдребезги разбила машину певца (рис. 1). Но такие цветочные святилища воздвигают не только в память павших солдат или знаменитостей. В 1912 году восемь мальчишек-скаутов из Уолворта утонули, когда перевернулась лодка, на которой они совершали экскурсию в Кент [3]. Результатом этой трагедии стало массовое изъятие скорби в восточном Лондоне. Флаги были приспущены. В дело лично вмешался Черчилль, обеспечивший доставку тел вверх по Темзе на военном корабле, который встречали огромные толпы рыдающих людей с цветами. Таким образом, можно предположить, что это явление не совсем чуждо англичанам, но, в конечном счете, такой вывод вызывает новые вопросы, в частности, почему целлотафы теперь видишь повсюду?

Другие социальные комментаторы приняли иной подход к проблеме. Они стремятся объяснить феномен целлотафов, превращая

---

\* *Марк Болан* (Marc Bolan, наст. имя — Марк Фелд; 30.09.1947–16.09.1977) — английский певец, автор песен, гитарист, лидер группы «T.Rex» («Ти Рэкс»); *глэм-рок* (англ. *Glam Rock*, от *glamorous* «эффектный») — жанр рок-музыки, возникший в Великобритании в самом начале 1970-х годов и ставший одним из доминирующих жанров первой половины десятилетия. Для исполнителей глэм-рока были характерны яркий образ, выраженный через театральную эффектность экзотических костюмов, обильное использование макияжа, андрогинный облик.

их в показатель некоей значимой устойчивой тенденции (назовем это УДТ), или, как говорит Блейк Моррисон, в «показатель того, какими мы стали» [4]. Цветочные святилища — признак «феминизации Британии», или нашей возрастающей слезливой сентиментальности. Или даже (весьма экстравагантная теория) примета того, что классовая система каким-то образом агонизирует (большинство приношений к таким святилищам делают представители рабочего класса — и это неоспоримо, но подозреваю, что данный факт объясняется тем обстоятельством, что уличными жертвами чаще становятся именно работяги, нежели более зловещими причинами). Другими словами, в основе подобных объяснений массового поведения лежит представление, что массовое поведение — это нечто, являющееся результатом внешних сил, воздействующих на людей (ими могут быть и «исторические процессы», и что-то, носящееся в воздухе или даже присутствующее в воде!).

Сторонники других объяснений предпочитают возводить истоки интересующей нас тенденции к грандиозному взрыву народной скорби в связи с гибелью принцессы Дианы в августе 1997 года. В течение дней и недель, последовавших за ставшей для Дианы фатальной автокатастрофы, казалось, что нацию сотрясает мания скорби: люди начали возлагать цветы — сначала миллион цветов перед Кенсингтонским дворцом — ее лондонской резиденцией, а затем, во время похорон, по всей стране, и наконец, у дома ее семьи в Элторпе. Вот пример размышлений о массовом поведении как следствии каких-то внешних травмирующих событий. То, что можно назвать теорией массового поведения, сформулирована Макмилланом. (Однажды бывшего премьер-министра Великобритании Гарольда Макмиллана спросили, что вызывает падение правительств, — его ответ был: «События».)

Далеко не все оказались заражены скорбью по Диане, многих людей безумие с приношением цветов не коснулось. В числе тех, кого не тронула «трагическая кончина» Дианы (как это называли таблоиды и фанатики Дианы из числа блоггеров), оказался и я. При этом я прекрасно осознавал вызванную этим событием силу массового смятения. И я довольно живо помню испытываемое мной смущение из-за того, что творилось вокруг. Обыкновенные вменяемые люди совершали очевидно странные поступки: они заливались слезами и несли цветы. Я расспросил кое-кого из своих приятелей, в том числе довольно честолюбивую руководительницу рекламной фирмы, почему она и ее личный помощник пожертвовали своим обеденным перерывом, чтобы «совершить паломничество» к Кенсингтонскому дворцу. Ее ответ был прост: «Я хочу... понимаешь, хочу *быть частью этого...* и про-

явить свое отношение, действительное уважение... вместе с другими». Другой приятель предпочел выбраться вместе с семьей за город просто для того, чтобы хорошо рассмотреть похоронную процессию.

## Это большие мальчишки меня заставили

Здесь мы, кажется, обретаем большую ясность относительно подлинных механизмов массового поведения. В разгар маниакальной скорби по Диане издаваемый в Кэмбридже литературный журнал *Granta* посетовал на распространение в стране «цветочного фашизма». Полагаю, под этим выражением авторы журнала имели в виду общественное давление, требовавшее от всех участия в общенациональном горе. Были люди, которые оплакивали гнет всеобщего оплакивания: мой отец в своей привычной манере громогласно отказался проявлять чувства к какой-то «придурковатой (и мертвой)» принцессе.

Вот что, по моему мнению, является важным уроком для тех, кто пытается понять калейдоскоп наблюдаемого вокруг человеческого поведения. Вопреки тому, во что заставляют нас поверить авторы вроде Карла Маркса, Наоми Кляйн или Вэнса Паккарда, человеческим поведением движут не могучие вне- и надчеловеческие силы вроде экономики или брендов или травмирующих событий (хотя, возможно, все эти факторы играют свою роль), — им движут *другие люди*. Индивиды делают то, что делают, в значительной степени не по собственной воле и желанию, а под влиянием других. Такова суть модели массового поведения, которую предлагает эта книга.

Таким образом, целлотафы, то есть места для поминовений цветами, созданные матерями и отцами детей, преждевременно погибших в автокатастрофах или от рук пьяных убийц, — вовсе не результаты индивидуальных акций. Не являются они и следствием какой-то массивированной промывки мозгов, предпринимаемой торговцами цветами или устроителями гаражных распродаж. Целлотафы — пример того огромного влияния, которое оказывает каждый из нас на ближних своих. И не только на них, но и на тех, с кем мы никогда не встречались и во веки веков не встретимся, — на людей, оказывающих влияние на поведение других людей, которые, в свою очередь, воздействуют на наше собственное поведение. Люди подобны нам.

Сколь бы ужасной ни была история, стоящая за каждым целлотафом, само явление, нашедшее свое воплощение в надписях на заборах, фонарных и светофорных столбах по всей Великобритании, способствует раскрытию глубокой и долго скрываемой истины о челове-

ской природе. Эта истина, которую следует хорошо усвоить тем, кто занимается маркетингом, управлением и государственной службой: *мы — стадный вид, и каждый из нас делает то, что делает, главным образом по причине того, что это совершают другие представители нашего вида.* Во время моего детства в ходу было оправдание: «Это большие мальчишки меня заставили...».

## Книга о массовом поведении

Книга предназначена для любого, кто силится изменить поведение большого числа людей — покупателей, наемных работников или простых граждан. Это не пособие из серии «Помоги себе сам», хотя о себе самом я узнал многое в процессе исследований и написания книги. Она ни в коей мере не преследует цели бросить вызов профессионалам, помогающим отдельным лицам осуществлять перемены в своей жизни.

Нет, моя книга не об отдельных людях и не об индивидуальном поведении. *Она — о массовом поведении.*

Почему важно поставить эту проблему?

Маркетинг, управление, государственная политика и оказание услуг на самом деле — не проблемы создания и функционирования предприятий и больниц; не вопросы финансирования, или соглашений по качеству предоставляемых услуг, или определения уровня удовлетворенности; и не все прочие обстоятельства, при которых мы чувствуем большую уверенность и которые легче поддаются измерениям. Скорее, все это напрямую касается (или должно касаться) человеческого поведения. Но не индивидуального: всем организациям необходимо оказывать содействие талантливым людям, использовать усилия и их, и многих других людей — потребителей, служащих, граждан и т. д. Все эти вопросы связаны (или должны быть связаны) с массовым поведением и с тем, как его прогнозировать и как его формировать.

## Массовое поведение трудно изменить

Любой психотерапевт скажет вам, что формировать поведение личности очень трудно. Еще труднее формировать массовое поведение. Доказательства говорят сами за себя.

Когда правительства сообщают об успехах проводимой ими политики, они стараются быть убедительными. Будь то предоставление

новых пособий по социальному обеспечению, инициативы по борьбе с уличной преступностью или по совершенствованию услуг в области здравоохранения, министры и государственные служащие почти всегда приходят к необходимости творческого подхода к количественным данным, которые свидетельствовали бы о масштабности изменений.

Когда изысканно одетые банкиры празднуют очередное крупное слияние, они определенно не осознают, насколько туманны шансы на успех (или, возможно, финансовое вознаграждение, полученное за организацию и осуществление сделки, помогает им пренебречь истиной). По оценкам одного источника, только одна треть слияний [5] обеспечивает увеличение эффективности от совместной деятельности, которую сулят акционерам организаторы слияний и управляющие. В длительной перспективе количество успешных слияний оказывается еще более разочаровывающим. По мнению другого авторитетного источника [6], на самом деле от 50 до 60% слияний приводят к падению биржевой стоимости акций слившихся компаний, а не повышают ее и не оставляют неизменной.

Нас, работающих в рекламе и маркетинге, неоднократно обескураживала собственная неспособность добиться долговременных изменений в поведении потребителей. Хотя и из этого правила есть исключения — вполне примечательные и прославляемые на весь мир (в последние годы один из самых заметных успехов такого рода был достигнут компанией Apple, предложившей рынку iPod), — но все же это не более чем исключения. Даже если мы проявим бóльшую скромность и поставим перед собой задачу сохранить неизменность образа действий потребителей (что предлагает лондонский ученый, профессор Эндрю Эренберг), трудно доказать, что отсутствие изменений в потребительском поведении хоть как-то связано с нашими усилиями.

Возможно, это объясняет маниакальную одержимость, с которой в последние годы занимаются маркетингом отношений в любом его виде — от простых форм до более возбуждающих электронных версий, и даже в соответствии с принципом CRM (Customer relationship management), то есть управления связями с заказчиками, проводят тотальные реорганизации компаний. Люди, планы которых обусловлены определенной материальной заинтересованностью, часто провозглашают это прообразом маркетинга будущего. И снова обнаруживающиеся факты свидетельствует, что данный подход далеко не так удачен. При всей своей внутренней логической последовательности, при неоспоримой суровой точности и измеримости, действующей на уровне индивида, при всем том, что лежащие в основе этого

подхода аксиомы вполне оправданы здравым смыслом, CRM оказывается далеко не тем ошеломляюще успешным принципом, каким обещал быть. Приблизительно шесть лет назад в компании Forester предположили, что хотя две трети продавцов считают свои проекты, построенные на принципах CRM, удачными, лишь треть их клиентов разделяет это мнение. Очевидно, что на балу CRM вальсируют не все. Мнение об эффективности этого новейшего увлечения в сфере маркетинга и противоположное мнение не могут быть одновременно правильными.

При этом ситуация не улучшается, а усугубляется. Данные последних исследований дают основания предполагать, что огромные деньги, потраченные на консультантов по управлению связями с заказчиками, продукцию производителей информационных технологий и программного обеспечения, не смогли вызвать те существенные изменения в массовом поведении (как внутри компаний, так и среди заказчиков), которые были обещаны продавцами. Ответственность за этот провал часто возлагают на алчность продавцов программных продуктов [7], которые пытаются продавать решения несуществующих проблем. А некоторые представители профессии [8] объясняют фиаско тем, что технологией и практическим применением CRM правит чрезмерно упрощенное толкование теории. Просто изменить массовое поведение гораздо труднее, чем мы думали.

## **Плохая теория — плохой план. Более совершенная теория? Удачнее план?**

В этой книге я выдвигаю простой, но бросающий вызов господствующим мнениям тезис: если начать с основополагающих принципов, если вернуться к основам и разработать более совершенную концепцию человеческой природы, если отбросить существующие способы мышления и признать, что бы ни говорили нам наши разум и культурные ценности, что мы как биологический вид состоим не из независимых, самостоятельно принимающих решения личностей (подробнее о любопытном явлении иллюзорности своего «я» см. в главе 2), то мы обнаружим, что изменять массовое поведение станет гораздо проще.

*Как и явление целлотафов, наше поведение по большей части — результат влияния других людей, потому что мы — в высшей степени социальный биологический вид. Стадные животные, если угодно.*

Я убежден в важности переворота в мышлении. Как указывает Стивен Пинкер в введении к своей книге «Blank Slate» («*Tabula rasa*»), наша неспособность признать истину о человеческой природе искажает наши попытки понять человеческое поведение и обрекает на неудачу наши усилия его изменить. Ошибочная теория равна неверному плану, что, в свою очередь, равно неэффективности действий.

То, что я назвал «теорией стада», — не эфемерная или неряшливо сформулированная концепция, не голословное утверждение. Ряд открытий, сделанных в медицинских и поведенческих науках, начинают раскрывать глубочайшую истину, заключающуюся в стадной природе человека. Данные новых научных дисциплин, таких как нейробиология, экономическая физика, эволюционная психология и геометрия сетей, делают все более очевидным, что мы, видимо, уникальным образом созданы как взаимодействующие и взаимозависящие стадные животные. Мы одарены столь необычайным даром воздействия друг с другом, что результаты этой взаимосвязи сформировали наш мир и продолжают формировать его будущее.

Это прозрение сулит огромные возможности всем, кто пытается изменить массовое поведение. Представьте, что произойдет, если мы сможем подключиться к фундаментальному источнику энергии человеческой природы и использовать эту энергию для совершения желаемых нами изменений — в бизнесе, маркетинге, политике! Впрочем, хочу предупредить: хотя в книге для наглядности приведено множество примеров, но способы и методы, посредством которых мы можем использовать наши прозрения для изменения массового поведения, только разрабатываются. Пока еще очень много отвлекающих, сбивающих с толку «фоновых шумов», особенно вокруг концепции устного маркетинга молвы (см. главу 6).

## Ничего нового?

Впрочем, может статься, что подобное переосмысление массового поведения — новость не самой первой свежести. Народы Африки издавна знали, что люди — общественный биологический вид; общеафриканская концепция убунту\* помогла Южной Африке срав-

---

\* *Убунту* (Ubuntu) — южноафриканская идеология, построенная на человеческом отношении друг к другу. Слово пришло из языков зулу и коса; приблизительное толкование *ubuntu* — «человечность по отношению к другим» и «вера во вселенскую связывающую силу участия, объединяющую все человечество». Убунту рассматривается как традиционная африканская концепция, как основной принцип новой Южноафриканской Республики и соединяется с идеями африканского возрождения.

нительно безболезненно за одно десятилетие перейти от правления меньшинства к правлению большинства. Комиссия истины и примирения — лишь одна из политических инициатив, развернутых правительствами Манделы и Мбеки для осуществления этого перехода. Десмонд Туту разработал на основе идеи убунту теологию социального христианства. То же мировоззрение получило распространение в истерзанной войной Руанде, где оно должно было содействовать установлению мира, а в Северной Ирландии обсуждают возможности применения этой концепции к ситуации, возникшей после окончания волны насилия.

Но данная идея — не исключительно африканская истина. Аналогичное понятие человеческой природы лежит в основе многих восточных культур, что хорошо показано в сборнике межкультурных исследований Ричарда Нисбетта [9]. Для людей, выросших в духе коллективизма, «мы» значит больше, чем «я». Это обстоятельство налагает глубокий и интересный отпечаток на их восприятие мира и определяет степень сравнения для выросших в индивидуалистической, «эгоцентричной» культуре, то есть раскрывает, как наша концепция человеческого естества формирует наше мировоззрение. И бросает вызов нашему слепому пристрастию собственной личности.

## Я и «другой»

Возможно, для читателей, которым известен психотерапевтический канон, такое понимание не ново. Внимательное прочтение классиков психоанализа и психотерапии делает совершенно очевидным факт, что они владели истиной о человеческой природе. Просто мы предпочли пренебречь их знанием. Зигмунд Фрейд во многих отношениях был архииндивидуалистом: как врач он совершенно оправданно уделял основное внимание конкретным пациентам; в большинстве работ он формулировал свои понятия в специально разработанных терминах, касающихся концепции личности и ее неврозов. Однако Фрейд был уверен, что в основе описанных им представлений об индивидуальном восприятии себя лежит понятие, названное им «другой». Этот «другой» и определяет большую часть нашего поведения — во благо и во зло. Действительно, в своих поздних работах Фрейд и его последователи (например, Эрих Фромм) с разной степенью успеха силлись обнаружить какой-нибудь синтез индивида и группы или социума.

Избежать «другого» (родителя, потомка, постороннего человека) невозможно. По-видимому, прав был Фрейд, утверждая, что большая

часть наших несчастий проистекает из неверного усвоения правил взаимодействия с другими, причем закладывается это в самом раннем детстве. Некоторые специалисты, такие как Эллис Миллер [10], при изучении дисфункций, возникающих у отдельных пациентов в зрелом возрасте, указывают на важность раннего опыта взаимодействия с другими. Тем не менее в своих исследованиях та же Миллер не использовала каких-либо фрейдистских конструкций, которые с некоторых пор начали вызывать сомнения. Многолетние обследования, проведенные с целью изучения выдвинутой Джоном Боулби теории привязанности, совсем недавно позволили нам понять, сколь долговременны последствия раннего взаимодействия индивида с другими. Оказывается, люди, у которых в детстве неблагоприятно складывалась сфера взаимоотношений, вероятнее всего и в дальнейшем будут испытывать трудности формирования своих привязанностей. Не случайно психотерапия, по убеждению большинства, — это разговор о детстве.

Более того, недавние открытия в нейробиологии позволяют нам лучше понять социальные механизмы функционирования мозга (например, как реагирует мозг на процессы взаимодействия с другими людьми, и насколько полно мы можем использовать предназначение функций мозга для преуспевания в социальной среде, составляющей огромную часть нашей жизни). В то же время некоторые исследователи, обладающие широким кругозором, снова обратились к социальной психологии — науке, которая в послевоенный период оставалась для многих скрытой по причине этических проблем, созданных учеными вроде Стэнли Милгрэма (см. главу 5) и сопряженных с превращением людей в объекты исследований, а также из-за трудностей в проверке гипотез. Работы основателей социальной психологии как науки ныне получают современные трактовки и по-новому используются в решении сегодняшних проблем массового поведения.

## **Изучение рынка и ощущение собственной личности**

Мир коммерции и особенно сферу изучения рынка, напротив, обаял «принцип индивидуальности» (ежегодно в Великобритании тратят порядка двух миллиардов фунтов стерлингов на изучение того, что думает и делает отдельный человек). И хотя большая часть средств расходуется на интервьюирование индивидов, в последние годы невероятную

популярность получили фокус-группы. Однако не следует думать, что их изучение каким-то образом открывает доступ к постижению нашей стадной природы и что сказанное в формате таких исследований так или иначе точнее, чем выводы, сделанные на основе ненадежных и незатейливых методологий, построенных по принципу «вопрос — ответ» и используемых при опросах общественного мнения.

Все более широкое признание получает тот факт, что значительную часть притягательности и привлекательности составляет впечатление истинности, производимое так называемыми реальными людьми: они встречаются вам на улице, вы задаете им вопросы, вы их видите и слышите ими сказанное — причем очевидно, что все это подлинное, аутентичное. Реальные люди откровенно рассказывают вам о том, что они делают и что, вероятно, будут делать дальше. И у вас уже складывается образ остальных реальных людей, находящихся где-то рядом, поблизости [sic!].

Вот вам новое дитя в семействе исследований рынка — и пойдет оно далеко. Готовность, с которой дитя принимают в семью, обнаруживает нашу глубокую приверженность представлению о личности как о самоопределяющемся механизме: «нейромаркетинг» использует методы сканирования мозга, изначально предназначенные для построения карты мозга и отслеживания физических корреляций человеческих умственных процессов. Эти методы были разработаны для чего-то действительно важного и достойного, но *не* для измерения реакций индивидов на образцы дизайна товаров и на рекламу!

Если вынести за скобки этические, статистические и научные софизмы, то меня поражает возбуждение, вызванное в сфере изучения рынка продавцами этих методов и приемов. Причина происходящего представляется довольно очевидной: специалистам по изучению рынка наконец-то вручили метод, который, как заявляется, может приоткрыть завесу сознания отдельной личности и продемонстрировать всем нам, что на самом деле происходит при формировании поведения. Именно это на протяжении веков делали знахари и медиумы, фактически это обещал в 40-х годах XX века основатель современного качественного анализа Эрнст Дихтер в своих исследованиях мотиваций.

Наконец-то появилось средство, позволяющее проникнуть в тайны сознания потребителей (и играть на струнах этого сознания). Разумеется, суть происходящего полностью упускается, поскольку люди вовсе не являются автономными самостоятельными личностями: все, что мы делаем, делается большей частью в результате взаимодействия с другими и под их влиянием. И происходит это главным образом неосознанно.

## Все мы — индивиды, я — нет

В основе всех индивидуалистических концепций лежит поистине любопытный комплекс ложных представлений о нашей природе и нашем мышлении. Обсуждению этой проблемы будет уделено время и место в главе 2.

Например, нам свойственно представлять индивидов как конкретные и четко определенные единицы рода человеческого, принимающие самостоятельные решения, что им делать. Подобно декартовскому выводу «я мыслю, следовательно...», ключом к нашему пониманию является постоянное осознание собственного опыта, которое и составляет индивидуальное восприятие собственной личности. Сегодняшним утром я не проснулся с ощущением, что я — это кто-то другой. Я знаю, что я Марк, тот самый Марк, который заснул вчера, только теперь у меня голова чуть яснее, я стал на день старше, но ничуть не мудрее. Иногда случается, что при пробуждении какой-то миг я пребываю в замешательстве, не понимая, где нахожусь и что делаю, но, как и большинство людей в поисках самоидентификации, я обычно обращаюсь к потоку непрерывных воспоминаний.

Впрочем, на другом уровне этот довод здравого смысла вводит в заблуждение; чтобы это понять, необязательно быть специалистом по когнитивной психологии, нейробиологии или неврологии. Все мы знаем, что наша память совершенно ненадежна. Воспоминания меняют содержание и эмоциональный заряд в зависимости от того, когда и как мы вызываем их в памяти. Недавние споры у Кенсингтонского дворца подтвердили, что и я подвержен этой слабости. И моя приятельница тоже.

Человеческая память не похожа на компьютерную информационно-поисковую систему, обнаруживающую и извлекающую массивы простых цифровых данных. А наши воспоминания — это не просто банк фактической информации, и извлечение из него необходимых данных никогда не гарантирует стопроцентную точность.

Мы подавляем мысли о том, о чем не хотим думать или что вызывает у нас чувство тревоги. Недавно издан справочник способов, с помощью которых наш ум обманывает нас [11], и, как свидетельствует каждая его страница, мы изменяем свои воспоминания, знания и убеждения в соответствии с той схемой представлений, которая существует для нас на данный момент. Иногда мы даже воображаем то, что никогда в действительности не случится...