

**Вэнс Паккард**

# **ТАЙНЫЕ МАНИПУЛЯТОРЫ**

**Под редакцией  
доктора психологических наук  
Д.А. Леонтьева**

МОСКВА  
  
**СМЫСЛ**  
2004

УДК 159.98:659.1  
ББК 88  
П 132

Packard V. The Hidden Persuaders. N. Y.: Pocket Books, Inc., 1958.

Перевод с английского  
А.В. Белополюского, А.В. Трубицына

Под редакцией  
доктора психол. наук Д.А. Леонтьева

Данное издание выпущено в рамках проекта  
«Books for Civil Society» при поддержке Института  
«Открытое общество» (Фонд Сороса) — Россия  
и Института «Открытое общество» — Вудапешт

Охраняется законодательством РФ об авторском праве.  
Воспроизведение всей книги или какой-либо ее части  
без письменного разрешения издательства воспрещается.  
Любые попытки нарушения будут преследоваться в судебном порядке.

**Паккард В.**

П 132 Тайные манипуляторы. — М.: Смысл, 2004. — 281 с.

ISBN 5-89357-186-X

Эта книга была бестселлером в США в 1960-е годы. В ней подробно рассказывается о профессиональной практике глубинно-психологических исследований в рекламе и маркетинге, которые до сих пор у нас в стране воспринимаются в лучшем случае — как ненужная роскошь, в худшем — как мошенничество. Книга избегает крайних оценок, изобилует конкретными примерами и дает объемное представление об этом мало известном у нас направлении практической работы маркетологов и рекламистов.

Специалистам в области рекламы и маркетинга и широкой аудитории.

УДК 159.98:659.1  
ББК 88

ISBN 5-89357-186-X

© А.В. Белополюский, А.В. Трубицын,  
2004 (перевод на русский язык).  
© Издательство «Смысл», 2004  
(перевод на русский язык, оформление).

## Реклама в психологическом измерении

Книга Вэнса Паккарда «Тайные манипуляторы» (или «Скрытые увещеватели», как иногда переводили раньше на русский это труднопереводимое название) вышла впервые почти полвека назад, в 1957 году, и надолго стала бестселлером как для профессионалов рекламного бизнеса, так и для широкой читательской аудитории. Она, однако, имеет отнюдь не чисто исторический интерес, хотя книги, посвященные рекламе и маркетингу, крайне редко живут долго. Исключения составляют безоговорочные классики, открывающие принципиально новые пути в своей области познания, но к ним Паккард не относится. Это просто хороший журналист, глубоко и добросовестно описавший сравнительно новую для своего времени реальность американского рынка. В чем же актуальность этой книги здесь и сейчас, в России начала XXI века?

Она посвящена крайне важной, но по непонятным причинам сильно недооцененной до сих пор стороне рекламной деятельности — психологической. Ведь как бы ни хотели рекламодатели, рекламное послание, сунутое нам под нос, не срабатывает автоматически. Чтобы оно оказало запланированный эффект, необходимо, но отнюдь не достаточно просто лишь обеспечить его «встречу» с адресатом — этим как раз отечественные рекламисты владеют весьма успешно, вполне на современном уровне. Однако в условиях реальной и серьезной конкуренции товаров за кошелек потребителя недостаточно и громко заявить о себе «Вот он какой», и недостаточно даже «не прочно, а очень прочно» запечатлеться в памяти и в печенках. Важно вызвать определенные эмоции, зацепить за определенные потребности, создать определенный ореол — делать то, что в сегодняшней психологии рекламы называется смысловой техникой и проектированием имиджа. К сожалению, в современной рекламной практике с психологией больше ассоциируются полушаманские рецепты мгновенного решения всех задач рекламы с помощью

«25-го кадра», бурно рекламируемый эффект которого за несколько десятилетий так и не получил ни одного достоверного подтверждения, или нейролингвистического программирования — довольно тонкой технологии индивидуальной работы, созданной отнюдь не для работы с массовым сознанием через СМИ и поддающейся переносу в эту реальность лишь малыми дозами. Наиболее сильное рекламное воздействие эти и подобные им «рекламные технологии» оказывают не на аудиторию, а на самих рекламодателей, выкладывающих за построенные на них фокусы немалые деньги.

Книга Паккарда посвящена реальной психологии, применяемой в маркетинге, рекламе, политике, отношениях с общественностью, воспитании. Психология рекламы, как ясно дает понять эта книга, — это сфера прежде всего исследовательской работы. Место психолога в рекламной деятельности — это место исследователя, эксперта, аналитика, помогающего составить более глубокую, детальную и изощренную картину реальности психики и сознания людей, а не место «гениального» изобретателя универсального приема гипнотического воздействия, который сделает исследования и аналитическую работу ненужными. В этом я полностью разделяю мнение Вита Ценева, автора единственной действительно удачной отечественной книги, посвященной психологии рекламы<sup>1</sup>. Главное в психологии рекламы — это психология потребителей.

Однако другой крайностью является иллюзия, что если человека спросить о том, как ему понравятся те или иные товары, бренды или рекламные послания, он все расскажет. Масштабные социологические опросы — полезная вещь, но не тогда, когда стоит задача разработки рекламной стратегии и идей<sup>2</sup>. Весьма популярные фокус-группы также не решают всех проблем, — Паккард весьма решительно развенчивает образ потребителя (и человека вообще) как рационального, логично мыслящего существа, целенаправленно

<sup>1</sup> Цевев В. Психология рекламы: реклама, НЛП и 25-й кадр. М.: Бера-тор, 2003.

<sup>2</sup> См.: Леонтьев Д.А. Исследования в рекламе: не роскошь, а средство продвижения // Рекламодатель: теория и практика. 2003. № 8. С. 36–41.

удовлетворяющего осознаваемые им самим собственные потребности. Как выясняется, люди редко понимают, что они сами хотят, и способны это выразить — поэтому на смену статистическому «подсчету носов» пришли более разнообразные, изощренные и отчасти мифологизированные методы, которые, несмотря на всю их необычность, порой переходящую чуть ли не в эзотеричность, тем не менее отражают вполне определенную и важную реальность — реальность эмоционально заряженного субъективного отношения ко всему, с чем мы сталкиваемся, которое формируется помимо нашего сознания и оказывает существенное влияние на многие наши действия — хотя, конечно, не всегда и не на все. Сравнительное влияние рациональных и иррациональных факторов в потребительском поведении и принятии решений может сильно различаться — от крайнего рационализма при приобретении компьютеров до предельно эмоциональных оснований в выборе галстуков. Поэтому равно бессмысленно идти со знаменем «Да здравствует глубинный подход!» или со знаменем «Да здравствует рациональный подход!» — сегодня очевидно, что надо в равной степени знать и использовать оба подхода, чтобы быть в состоянии решать разные рекламные задачи, выбирая тот из них, который будет в конкретном случае более эффективным.

Книга Паккарда раскрывает ту сторону работы профессиональных рекламистов, точнее рекламных психологов, которая в нашей стране только-только начинает делать робкие шажки. В этом смысле это книга о будущем нашего рекламного рынка и рынка вообще, будем надеяться, будущим не столь отдаленном. Потребность в стимулировании спроса еще не стала такой насущной, как в США 50 лет назад. Но это время наступает. Эта книга почти не устарела, потому что глубинные особенности психики человека не меняются так быстро, как осознаваемые стереотипы и ориентации, а также потому что психологическая наука развивается не такими уж быстрыми темпами. Хотя, пожалуй, наиболее широко применяемый сейчас методический подход к изучению иррациональных неосознаваемых аспектов отношения потребителей к товарам и торговым маркам —

семантический дифференциал и производные от него методы<sup>3</sup> — впервые появились на психологическом горизонте как раз в 1957 году, в год выхода книги Паккарда. Можно также добавить сравнительно новый и еще не очень широко распространенный, но очень перспективный подход к анализу рекламных посланий через призму содержащихся в них ценностей. В остальном по большому счету описанная Паккардом стратегия и идеология глубинного подхода продолжает жить, только методы становятся более проверенными, а исследователи — более аккуратными в суждениях.

Но пока еще эта книга не про нас — психологи до сих пор весьма слабо востребованы рекламным рынком и отчасти поэтому у нас сохраняется пропасть между «хотели как лучше» и «получилось как всегда», вызывающая неиссякающий поток критики, как народной, так и профессиональной, в адрес содержания рекламы. Много делается либо по наитию, либо по жестким указаниям, но не на основе конкретного изучения конкретной аудитории, не ограничивающегося лобовыми вопросами. Психологическая проработка рекламы с целью избавления ее от психологических ошибок — самый дешевый и эффективный способ повышения кпд рекламного бюджета. Вот только профессионалов в этой области у нас раз-два и обчелся. Отсутствие спроса рождает отсутствие предложения. Две маленькие специализированные фирмы, занимающиеся психологическими разработками в рекламе, и десяток экспертов-универсалов в России 2000-х на фоне десятков фирм с миллионными оборотами и десятками специалистов в каждой в Америке 1950-х — это даже сравнению не поддается. Что ж, может быть, эта книга поможет как профессионалам рекламы, так и рекламодателям осознать новые качественные возможности современной психологии рекламы, которые позволят рекламе «меньше походить на азартную игру и больше на просчитанные инвестиции», выражаясь процитированными Паккардом словами руководителя одной из специализированных американских фирм.

<sup>3</sup> См.: Леонтьев Д. От образа к имиджу: Психосемантический брэндинг // Реклама и жизнь. 2000. № 1 (13). С. 19–22.

Отдельная проблема, к которой весьма серьезно относится автор, — проблема моральная. Вряд ли, однако, можно в общем виде спорить о допустимости или недопустимости рекламного воздействия на подсознание. Даже выбор цвета упаковки оказывает такое воздействие, даже звучание названия фирмы — так уж устроена наша психика. Поэтому воздействие на подсознание оказывается всегда, хотя бы того рекламисты и рекламодатели или нет. Я не думаю, что овладение рекламистами в массовом порядке психологическими технологиями воздействия на подсознание приведет к тотальной манипуляции. Как отмечает сам Паккард, манипуляция эффективна до тех пор, пока она в тени. Осознание воздействия мгновенно лишает его силы. Эта книга поэтому более важна не как пособие по осуществлению манипуляций, а как пособие по их распознаванию. Кроме того, если оставаться в рамках уголовного законодательства, даже самая совершенная реклама не сможет обеспечить стабильный успех плохому товару — она обеспечит лишь краткосрочный успех и быстрый провал. Поэтому в торговой рекламе обман потребителя не окупается. Этим она отличается от рекламы политической, где «купленный» в день выборов «товар» обратно не принимается, поэтому введение избирателей в заблуждение разнообразнейшими способами действительно приносит желаемый результат. Отсюда и радикальное различие нравственных проблем политической и коммерческой рекламы.

Единственное, что действительно устарело в книге Паккарда, — это масштаб цен. Коррективы внести нетрудно. На обложке карманного издания 1958 года стоит цена 35 центов, примерно в 20 раз меньше сегодняшней цены аналогичных книг. Умножайте все цифры на 20, и вы не ошибетесь.

Д.А. Леонтьев  
доктор психологических наук,  
профессор факультета психологии МГУ,  
генеральный директор  
научно-производственной фирмы «Смысл»

## Глава 1. Глубинный подход

Эта книга — попытка исследования удивительной, малоизученной и довольно экзотичной стороны современной жизни американцев. Она — о тех многочисленных усилиях, которые, зачастую с очевидным успехом, прилагаются для того, чтобы направить в определенное русло наши неосознаваемые желания, мыслительные процессы и в целом покупательское поведение, используя для этого методы, почерпнутые из психиатрии и социальных наук. Как правило, это воздействие происходит на уровне подсознания и реальные причины, определяющие наше поведение, остаются скрытыми. В результате многие из нас в повседневной жизни значительно чаще подвергаются влиянию и манипуляциям, чем это кажется на первый взгляд.

Некоторые примеры таких манипуляций достойны восхищения. Некоторые же вселяют беспокойство, так как они ярко демонстрируют свою огромную власть над нашим подсознанием. К их разработке привлекаются различные ученые, которые используют мощные, но порой пугающие своими возможностями методы.

Использование массового психоанализа для проведения рекламных кампаний стало основой многомиллионного бизнеса. Профессиональные рекламисты уже в совершенстве овладели его приемами, постепенно нащупывая пути для успешной продажи чего бы то ни было — продукции, идей, отношений, кандидатов, целей и даже образа мысли.

Этот глубинный подход к воздействию на наше поведение используется в различных областях и имеет в своем распоряжении огромное количество гениальных техник. Особенно часто он применяется для того, чтобы влиять на

наши каждодневные покупки. Многомиллиардная торговля в Соединенных Штатах в значительной степени ощутила на себе влияние глубинного подхода. Можно даже сказать, что, несмотря на свою молодость, этот подход совершил в ней революцию. Две трети самых крупных рекламных агентств в Америке стали использовать глубинный подход и стратегии, основанные на том, что маркетологи называют «мотивационным анализом».

Кроме того, многие крупные эксперты по связям с общественностью (public relations — PR) проявили интерес к психиатрическим теориям и социальным наукам, желая усовершенствовать свое мастерство убеждения. Люди, занимающиеся привлечением инвестиций, также прибегают к глубинному подходу, чтобы снять с нас побольше денег. Внушительное и все растущее число промышленных концернов (включая некоторые крупнейшие) ищут пути исследования и контроля поведения своего персонала — особенно администрации, — используя при этом психиатрические и психологические техники. Наконец, глубинный подход в виде таких техник, как оперирование символами и постоянные повторения, используют также профессиональные политики для воздействия на избирателя, отношение к которому все больше и больше напоминает отношение Павлова к своей знаменитой собаке.

Попытки рекламистов обнаружить в наших каждодневных привычках некие скрытые смыслы всегда интересны, особенно потому, что результаты порой являются для нас полным откровением. Итоги этих исследований дают поразительные объяснения многим нашим привычкам и причудам. Оказывается, наше подсознание может быть весьма необузданным и непокорным.

Разумеется, исследователи прежде всего ищут *причины* нашего поведения, чтобы иметь возможность более эффективно манипулировать нашими привычками и желаниями. Для этого они пытаются выяснить: почему мы опасаемся хранить сбережения в банке; почему мы любим большие машины; каковы реальные причины, толкающие нас на покупку дома; почему мужчины курят сигары; по-

чему по нашему рисунку автомобиля можно определить, какую марку бензина мы предпочитаем; почему домохозяйки впадают в гипнотический транс, попадая в супермаркет; почему мужчины идут в автосалоны за компактными машинами, а покупают там седаны; почему малыши любят хлопя, которые хлопают, хрустят и трещат.

Изучая попытки рекламистов исследовать людей и манипулировать ими, мы перемещаемся из веселого мира Джеймса Тёрбера в страшный мир Джорджа Оруэлла и его Большого Брата.

Некоторые исследователи постоянно пытаются нащупать наши тайные слабости и уязвимые места в надежде более эффективно воздействовать на наше поведение. В одном из крупнейших рекламных агентств США психологи проводят исследования, пытаются понять, как сформулировать и правильно направить нужные сообщения, чтобы воздействовать на людей с повышенной возбудимостью, враждебностью, пассивностью и т.д. Одно чикагское рекламное агентство исследовало особенности психологического состояния домохозяек в разные периоды менструального цикла для того, чтобы установить, какие обращения будут наиболее эффективны для продажи пищевых продуктов.

Похоже, что для таких исследователей нет ничего святого и они готовы использовать все, что может повлиять на эффективность их рекламы. То же чикагское рекламное агентство использовало психиатрические методы в исследовании, проводившемся на маленьких девочках. Эксперты по PR дают советы священнослужителям, как лучше расположить к себе людей своими проповедями. В некоторых случаях с помощью этих методов нам даже могут подыскать друзей, как это делала большая «община будущего» во Флориде, которая предлагала на продажу дома, укомплектованные друзьями в едином пакете с мебелью и постельным бельем.

Подобные нелецеприятные примеры манипулирования, к сожалению, появились не только в торговле, но и в политике и в бизнесе. Например, председатель одной на-

циональной политической партии на выборах 1956 года продемонстрировал «рыночный» подход, предлагая кандидатов от своей партии как товар для продажи. На многих промышленных предприятиях также используются различные нововведения: например, все представители администрации проходят психологическое тестирование, и их перспективы и возможности обрисовывают перед руководством приглашенные эксперты. Есть одна торговая школа в Калифорнии, которая хвастается тем, что ее выпускники являются продуктом социального проектирования и, следовательно, «полностью соответствуют всем требованиям» и понравятся любому работодателю.

Суть подобного манипулятивного подхода может быть выражена в одной фразе, сказанной президентом Американского PR-общества на собрании его членов: «Материал, с которым мы работаем, — это психика людей». Причем во многих случаях в работе с материалом нашей психики профессиональные манипуляторы прибегают к непосредственной помощи известных специалистов в области социальных наук. Например, несколько профессоров из Колумбийского университета участвовали в семинаре для экспертов по PR из Нью-Йорка. На этом семинаре один из профессоров прямо указал этим манипуляторам те виды воздействия на сознание, которые они могут использовать в своей практике с наибольшей вероятностью успеха.

Конечно, все эти исследования и манипуляции имеют свои конструктивные, а порой и забавные аспекты, но я полагаю, что будет справедливо сказать, что у всего этого есть серьезный антигуманный подтекст. Большая часть подобных работ воплощает собой скорее регресс, чем прогресс для человека, который столь долгое время пытался стать разумным и самостоятельным существом. С растущим могуществом манипуляторов что-то новое вторгается в повседневную жизнь Америки.

В представлениях СМИ, кино, авиакомпаний типичный американец является очень пронизательным человеком. Он или она изображается умным избирателем, силь-

ным индивидуалистом и, наконец, вдумчивым и искушенным потребителем чудесных американских товаров. Коротко говоря, он — дитя двадцатого века, венец прогресса и просвещения.

Многим из нас доставляет удовольствие соответствовать этому образу. Но люди, которые поддерживают этот яркий имидж, особенно профессиональные рекламисты, обычно делают это не совсем искренне. Как правило, рекламисты — которые часто в шутку называют себя «манипуляторы символами» — в тишине своих кабинетов и на страницах профессиональных журналов говорят о нас вещи гораздо менее приятные. Обычно они считают нас скоплениями фантазий, мечтаний, тайных привязанностей, комплексов вины и иррациональных эмоциональных барьеров. Мы влюблены в образы, которыми сопровождаются наши импульсивные и навязчивые действия, и раздражаем их своими, казалось бы, бессмысленными причудами, но доставляем несказанное удовольствие своим растущим послушанием в ответ на их манипуляции символами, стимулирующими нас к действию. Они нашли достаточно подтверждений этой точке зрения, что сподвигло их к широкому использованию глубинного подхода для более эффективного воздействия на наше поведение.

Манипуляторы символами и помогающие им исследователи углубляли свои представления о нас, опираясь на данные психиатров и социальных ученых (особенно психологов и социологов), которых они нанимали в качестве консультантов, или создавая собственные исследовательские фирмы. Прошли те дни, когда эти ученые ограничивали себя только классификациями психически больных, исследованиями поведения крыс или изучением культуры и брачных обычаев обитателей Соломоновых островов. Эти новые специалисты, как правило хорошо подготовленные, обычно называют себя «мотивационными аналитиками» или «исследователями мотивации». Глава одной чикагской исследовательской фирмы, которая проводит психоаналитически ориентированные занятия для торговцев, Луис Ческин, говорит: «Мотивационный анализ —

это такой вид исследований, который пытается найти факторы, реально мотивирующие людей сделать тот или иной выбор. Он берет на вооружение техники, разработанные для исследования бессознательного, так как предрасположенность человека к чему-либо или неприятие чего-либо, в основном, обусловлены неосознаваемыми факторами... Вообще говоря, в ситуации покупки потребитель обычно ведет себя эмоционально и бессознательно реагирует на упаковку и имидж, которые подсознательно ассоциируются у него с самим товаром». Среди клиентов мистера Ческина множество крупнейших производителей товаров массового потребления.

Мотивационные аналитики, работая совместно с манипуляторами символами, сделали продажу идей и товаров гораздо более сложным и глубоким процессом. Они пришли к выводу, что довольно выгодно обещать нам немного больше того, что реально может обеспечить их продукция. Один сотрудник рекламного агентства в Милуоки напечатал статью, где, обращаясь к своим коллегам, говорил, что женщины заплатят два с половиной доллара за крем для кожи, но не потратят на кусок мыла больше двадцати пяти центов. Почему? Мыло, как обещает реклама, сделает их чистыми, крем же сделает их красивыми. (Теперь в рекламах мыла обещают, что оно сделает женщину и чистой, и красивой.) Этот же рекламист сказал: «Женщины покупают обещания». И добавил: «Производители косметики продают не ланолин, они продают надежду... Мы уже не покупаем апельсины, мы покупаем жизнеспособность. Мы уже не покупаем автомобили, мы покупаем престиж».

Причиной того, что я упоминаю про торговцев чаще, чем про людей других профессий, которые тоже занимаются воздействием на людей, является тот факт, что благодаря возможности выложить сразу миллиарды долларов на исследования торговцы сделали гораздо больше для развития глубинного подхода, чем другие. Но другие — в том числе журналисты, политики, фандрайзеры, эксперты по подбору персонала и т.д. — очень быстро реагируют

на сделанные открытия и используют их в своей деятельности.

Нас интересует во всем этом группа рекламистов, именуемая в мире торговли «глубинщиками» («depth boys»), большая часть книги посвящена описаниям их подковерных операций. Поэтому я считаю себя вправе сказать, что безусловное большинство людей — специалистов по рекламе, журналистов, фандрайзеров, экспертов по подбору персонала, политических лидеров — продолжают честно делать свою работу, видя в нас разумных граждан (хотя мы таковыми не являемся). Эти люди играют важную и конструктивную роль в нашем обществе. Реклама, например, является не только отраслью, обеспечивающей экономический рост страны, но и яркой, веселой частью американской жизни, а многие находки рекламистов представляют собой высокохудожественные произведения искусства.

Что же касается новых специалистов по глубинному подходу, многие из них стараются по определенным причинам проводить свои исследования без шума. Я часто упирался в стену, пытаюсь действовать напрямую и получить нужную мне информацию от компаний, которые используют глубинный подход. В двух случаях сотрудники компаний поделились со мной своими результатами, но потом сознались, что не имели права разглашать тайну. Они просили меня не называть их имен и компаний, а также товаров, в отношении которых были проведены исследования. Я, конечно, удовлетворил их просьбы. Представители же других компаний были настолько откровенны, прямы и так детально описали мне свои исследования, что я был удивлен и даже восхищен. Однако иногда я поражался, неужели эти люди в своих исследованиях не замечают их антигуманные последствия. С некоторыми рекламистами мы очень сработались. Они предоставили мне такое огромное количество нужного материала и объяснений к нему, что мне даже неудобно пытаться передать в скучной печатной форме то, что они мне рассказали. Но, тем не менее, я попытаюсь сделать это и надеюсь,

что они не очень обидятся. В свое оправдание хочу сказать, что торговые журналы тоже иногда публикуют статьи-комментарии к различным рекламным кампаниям.

Мотивационные аналитики и манипуляторы, одни со своими талантами, а другие со своими миллионами, представляют собой прекрасную, но иногда раздражающую нас команду. Результаты их маневров указывают на то, что они еще не свободны от ошибок. Многие из них быстро признали, что техники, которые они используют, пока далеки от совершенства. Но изумляющие воображение результаты уже получены.

Рекламисты, использующие глубинный подход, оперируют на подсознательном уровне и постепенно набирают опыт в воздействии на людей. Это, по-моему, должно привлечь внимание нашего общества, стать объектом критического разбора.

Я надеюсь, что моя книга внесет свой вклад в этот процесс.



# МАНИПУЛИРОВАНИЕ НАМИ КАК ПОТРЕБИТЕЛЯМИ

## Глава 2. С людьми одни проблемы

«Люди очень редко действительно знают, чего они хотят, даже если они говорят, что знают это».

*Advertising Age*

Путь маркетинга к так называемому «глубинному подходу» в рекламе был в основном предопределен трудностями, с которыми постоянно сталкивались производители в своих попытках убедить людей покупать продукцию их фирм.

Одной из главных трудностей было упрямство и непредсказуемость потенциальных потребителей. Неоднократно рекламные кампании, которые, согласно всем законам логики, должны были увенчаться успехом, заканчивались полным провалом. Производители испытывали растущее чувство неудовлетворения традиционными методами создания рынка для своих товаров. Эти методы были известны в торговле под названием «подсчета носов». Считая «носы», вооруженные статистикой интервьюеры могли определить процент замужних женщин от двадцати одного до тридцати пяти лет в Омахе, штат Небраска, которые, по их словам, хотят и непременно приобретут плитку на трех ножках в том случае, если она будет стоить не больше 249 долларов.

Трудности при этом подходе, как обнаружилось, состояли в том, что то, что человек говорит интервьюеру о своих действиях и предпочтениях в воображаемой ситуации, имеет весьма отдаленное отношение к его реальному поведению при встрече с такой плиткой или чем-то подобным.

Постепенно многие наблюдательные торговцы стали сомневаться в трех базовых предположениях, на основе

которых они пытались логически предсказать поведение покупателей.

Во-первых, решили они, нельзя считать, что люди знают, чего они хотят.

Один крупный производитель кетчупа постоянно получал жалобы от покупателей по поводу бутылок, в которых он поставлял свой товар, поэтому он решил провести опрос. Большинство опрошенных сказали, что они предпочли бы видеть кетчуп в других бутылках. Когда же компания пошла на расходы и сменила упаковку на такую, какую требовали люди, очень скоро покупатели решительно отвергли это новшество. Люди теперь говорили, что им гораздо больше нравится старая бутылка, причем этого мнения придерживались и те, кто в предыдущем опросе высказывался за ее замену. В другом опросе мужчин, любящих пиво, обнаружилось их пристрастие к «хорошему сухому пиву». Вопрос о том, как пиво может быть сухим, поставил их в тупик. Те, кто были в состоянии что-то ответить, говорили совершенно разное.

Во-вторых, некоторые предприниматели пришли к выводу, что нельзя полностью полагаться на то, что люди скажут правду о своих истинных желаниях и антипатиях, даже если они осознают их. Вероятнее всего, полученные ответы еще раз подтвердят тот факт, что информанты редко ведут себя как чувствительные, умные и рационально мыслящие существа.

Одна фирма по управленческому консультированию сделала для себя из этого вывод, что не следует принимать на веру желания клиентов, высказанные ими на словах, поскольку это — «наименее надежный для производителя источник сведений о том, как угодить покупателю».

Фонд рекламных исследований (The Advertising Research Foundation) провел опрос людей, выявляя, какие журналы они чаще всего читают, и наивно принимая их ответы за чистую монету. Как заключили исследователи, люди признаются в чтении лишь самых престижных журналов. Один исследователь обратил внимание на то, что, если всерьез принимать ответы людей, то можно за-

ключить, что *Atlantic Monthly* является самым читаемым журналом Америки, а некоторые журналы откровенного содержания — нечитаемыми. На самом же деле у пикантных журналов читателей в двадцать раз больше, чем у *Atlantic Monthly*.

Администрация пивоваренного завода, производящего два сорта пива, чтобы оценить свой рынок, решила провести опрос с целью выяснить, какой тип людей пьют тот и другой сорт. Людям, которые любили их марку пива, задавался вопрос: «Какой сорт пива вы предпочитаете: светлое или обычное?». К изумлению опрашиваемых оказалось, что клиентов, употребляющих светлое пиво, в три раза больше, чем клиентов, употребляющих обычное пиво. На самом же деле на протяжении многих лет компания, учитывая спрос, производила в девять раз больше обычного пива, чем светлого. Вследствие этого администрация сделала вывод, что их вопрос был равносителен вопросу: «Какой сорт пива вы предпочитаете: тот, который любят люди с утонченным вкусом, или обычное пиво?».

Институт цвета (The Color Research Institute) после того, как и там стали сомневаться в надежности людских мнений, провел следующий эксперимент. Женщинам, которые ждали лекции, были предложены на выбор две комнаты для ожидания. Одна комната в мягких тонах была современно функционально обставлена. Все в ней было тщательно подобрано для того, чтобы снять усталость глаз и вызвать расслабление. Другая комната была обычная, со старинной мебелью, восточными коврами и бросающимися в глаза дорогими обоями.

Было обнаружено, что практически все женщины инстинктивно пошли ждать в современную комнату. Только когда все места в этой комнате были заняты, женщины стали наполнять другую. Когда же после лекции женщин спросили, какая из двух комнат понравилась им больше, они задумчиво посмотрели на них и восемьдесят четыре процента ответили, что вторая, обычная комната со старинной мебелью гораздо приятнее и лучше, чем современная.

В другом эксперименте сотрудники института опросили группу людей с целью узнать, занимают ли они деньги у компаний, предоставляющих кредиты. Все ответили отрицательно, причем некоторые реагировали возмущенно и весьма эмоционально. Но на самом деле все опрашиваемые значились в списках местных кредитных компаний в качестве заемщиков.

Психологи из рекламного агентства McCann-Erickson опросили группу людей, чтобы выяснить, почему они не покупают копченую сельдь — продукт одного из клиентов агентства. Основной причиной, которая прослеживалась в ответах людей на этот прямой вопрос, было то, что они просто не любят копченую рыбу. Более настойчивые исследования позволили обнаружить тот факт, что сорок процентов людей, которые сказали, что не любят копченую рыбу, ни разу в своей жизни не пробовали ее.

В конце концов маркетологи пришли к выводу, что опасно полагаться на то, что люди будут вести себя рационально.

Институт цвета — одна из первых организаций, которая обнаружила эту ужасную тенденцию к иррациональности, когда проверяла различные варианты дизайна упаковок для нового стирального порошка. Целью их эксперимента было узнать, действительно ли упаковка, сильнее, чем человек осознает, влияет на его мнение о самом продукте, в данном случае о порошке. Исследователи давали домохозяйкам три разные коробки с порошком и просили, чтобы они опробовали порошки в течение нескольких недель, а затем определили, какой из них лучше всего очищает белье. Женщинам говорили, что им дали три разных порошка, но на самом деле отличались только коробки, порошок же везде был одинаковый.

В дизайне одной коробки преобладал желтый цвет. Этот цвет использовался в эксперименте, так как некоторые торговцы были убеждены, что именно желтый цвет — лучший для магазинных прилавков, ибо является очень сильным зрительным раздражителем. В дизайне другой коробки преобладал голубой цвет, желтого в ней не было

ничего, а третья коробочка тоже была голубая, но в рисунке в больших количествах присутствовал желтый цвет.

Комментируя качество порошка, домохозяйки утверждали, что порошок из желтой коробочки слишком сильный и что он иногда будто бы даже разъедал их белье. Что касается порошка из голубой коробочки, то женщины часто жаловались на его плохое качество. Они говорили, что после стирки этим порошком их вещи по-прежнему выглядят грязными. Порошок из третьей коробочки, дизайн которой, по мнению ученых института, представлял собой идеальный баланс цветов, получил наибольшее одобрение. Домохозяйки очень хвалили его и называли «прекрасным» и «чудесным» средством для стирки белья.

Администрация одного магазина, которая тоже стала сомневаться в рациональности покупателей, провела эксперимент. Цена самого плохо покупаемого товара у них в магазине составляла четырнадцать центов. Администрация увеличила цену этого товара до двадцати девяти центов за две штуки, и его продажи увеличились на тридцать процентов.

Одним из самых дорогостоящих промахов в истории предпринимательства стал промах корпорации Chrysler, руководство которой предположило, что люди покупают автомобили на основе трезвого расчета и рациональности. В начале 50-х руководство компании решило на основании прямого опроса своих клиентов и уверений своих инженерно мыслящих сотрудников, что люди хотят машину, созвучную времени, машину без всяких бесполезных украшений, которая была бы надежным средством передвижения, с которым бы не было проблем парковки. Конечно, при растущем числе машин на улицах и стоянках стремление предоставить людям более компактные автомобили казалось вполне понятным и адекватным.

В 1953 году *Tide*, ведущий экономический вестник, комментируя действия корпорации, опубликовал статью под названием: «Неужели это конец “Больших Машин”?». Она рассказывала о решении руководства Chrysler и об их плане совершить революцию стиля в мире автомобилей.

Приводилась также цитата одного из директоров корпорации, ответственного за разработку стиля выпускаемых машин. Вот что он говорил: «Люди больше не хотят покупать большие машины. Они хотят небольшую и компактную машину». В статье также упоминалось, что Chrysler недавно выслала по почте своим акционерам брошюру под названием «Лидерство в мире двигателей», то есть в той области, где корпорация считала себя непревзойденной.

Что же случилось? В 1952 году доля корпорации Chrysler на автомобильном рынке составляла двадцать шесть процентов, а к 1954 году упала до тринадцати. Руководство компании было в отчаянии, но оно внимательно изучило все факторы, влияющие на продажу машин, и столкнулось с необходимостью полностью изменить стиль автомобилей. Результаты этого изменения отражены в другой статье в *Tide* два года спустя. Вот что в ней было написано:

«Корпорация Chrysler, объемы продаж которой резко снизились в 1954 г., постепенно возвращает себе утраченную часть автомобильного рынка. Оказывается, причиной такого снижения продаж было изменение стиля. Достаточно только один раз взглянуть на ее продукцию в этом году, как все становится очевидно. Сегодня люди хотят длинные и низкие машины. Поэтому новые автомобили, выпускаемые корпорацией, стали на шестнадцать дюймов длиннее и на три дюйма ниже. Plymouth теперь самая длинная машина из недорогих, а Dodge — первая машина, покрашенная в три разных цвета».

Удачным исходом этой эпопеи для Chrysler было существенное увеличение доли компании на автомобильном рынке к 1955 году. *Tide* назвал это одним из наиболее примечательных переворотов в истории маркетинга.

Наши привычки, касающиеся чистки зубов, представляют собой яркий пример иррационального поведения. Если вы спросите людей, зачем они чистят зубы, большинство ответят, что основной целью этого процесса для них является удаление частичек еды из щелей между зубами. Это, скажут вам, уничтожает микробов, которые

разлагают зубы. Производители зубной пасты принимали это объяснение в течение многих лет и основывали на нем свои кампании по продаже. Рекламисты, которые провели исследование наших привычек, касающихся чистки зубов, пришли в замешательство. Они обнаружили, что большинство людей чистят зубы всего один раз в день и притом, с точки зрения зубной гигиены, в самое бессмысленное время из всех двадцати четырех часов. Люди обычно чистят зубы утром, перед завтраком, не думая о частичках пищи, оставшейся в зубных щелях после ужина, и о том, что микробы всю ночь разрушали их зубы. Люди также забывают о том, что съеденный завтрак приносит новую порцию бактерий.

Одно рекламное агентство, недоумевая по поводу такого явно иррационального поведения, провело исследование, направленное на поиск настоящих причин того, почему мы чистим зубы. Исследователи пришли к выводу, что этот процесс мотивирован комплексом причин, которые зависят от особенностей личности. Некоторые, в частности ипохондрики, действительно озабочены вредными микробами, которые разрушают наши зубы. На них действует воззвание о необходимости чистить зубы, чтобы уничтожить вредных бактерий. (Бум на чудесные зубные пасты, препятствующие разложению зубов, который наблюдается в последние годы, привел к резкому увеличению этой группы.) Другая группа людей, в основном экстраверты, чистят свои зубы для того, чтобы они были ослепительно белыми и поражали своей белизной. Большинство людей, однако, чистят зубы в основном по причине, которая вряд ли имеет связь с зубной гигиеной. Они чистят рот щеткой и пастой для того, чтобы полностью очистить ротовую полость, избавиться от неприятного запаха и вкуса, которые образовались за ночь. Короче говоря, люди ищут в чистке зубов вкусовые ощущения, которые являются частью их повседневного ритуала освежения при встрече нового дня. По меньшей мере двое основных производителей зубной пасты стали использовать это открытие в 1955 и 1956 годах. Один обещал «свежий вкус во рту», а другой

провозглашал, что его паста «освежает дыхание, одновременно защищая зубы». (Недавно один из производителей сменил рекламное агентство, и другая команда рекламистов решила воззвать к присущим всем нам экстраверсивным наклонностям. Они придумали следующий слоган: «Вы удивитесь, куда пропал желтый налет...» В этом случае также были получены хорошие результаты, которые еще раз подтверждают, что всегда существует не один способ завоевать клиента.)

В *Business Week*, в качестве комментария к проблеме иррационального поведения потребителей, была опубликована статья, в которой говорилось, что «люди выглядят неразумными», но, однако, сразу вслед за этим утверждалось, что «люди все делают с определенной целью. Если рассмотреть их поведение в контексте их целей, потребностей и мотивов, то видно, что оно безусловно имеет смысл. В этом, по-видимому, и заключается секрет понимания людей и манипулирования ими».

Другой аспект человеческого поведения, который причинял немало хлопот маркетологам, — это то, что люди слишком легко удовлетворяются тем, что у них есть. У большинства производителей всегда есть склады, на которых полным-полно товаров, и эти товары нужно продавать.

В середине 1950-х американские предприниматели добились невероятной производительности, а с постоянным внедрением новой техники она грозила стать еще выше. По сравнению с 1940 годом объем валового национального продукта увеличился больше чем на 400 процентов, а производительность труда удваивалась каждую четверть века.

С одной стороны, в этой богатой и полноценной жизни все было прекрасно и каждый мог наслаждаться высокими жизненными стандартами. Эта точка зрения была хорошо известна. Но существовала и другая, и она заключалась в том, что, с другой стороны, мы должны потреблять все больше и больше товаров, независимо от того, нужно ли нам это, для блага нашей экономики.

В конце 1955 года в церковном издании «Христианство и Кризис» (*Christianity and Crisis*) была опубликована статья, в которой довольно мрачно говорилось о постоянно разрастающейся американской экономике. В ней также говорилось о давлении, которому подвергаются американцы, заставляющем их «потреблять, потреблять и потреблять различные товары, независимо от того, хотят они этого или нет». Также в статье утверждалось, что динамика этой постоянно растущей системы требует «убеждать нас идти навстречу нуждам производственного процесса».

С растущей производительностью и процветанием у среднего американца стало теперь в пять раз больше свободных долларов, чем было у него в 1940. (Мы имеем в виду те доллары, которые остаются у нас после удовлетворения наших основных, неотложных потребностей.) Но свободные доллары — это также и накопленные, отложенные доллары, ведь мы можем откладывать деньги, если мы удовлетворены тем, что имеем. Опасность, связанная с этими свободными долларами в наших карманах, была красноречиво подмечена в журнале *Advertising Age* от 24 октября 1955 года менеджером издательства McGraw-Hill. Он писал:

«Как нация, мы уже настолько богаты, что потребители не испытывают прямую необходимость покупать очень большую долю товаров, примерно 40 процентов того, что производится. И эта необходимость будет и дальше снижаться. Но если все потребители воспользуются своим правом не покупать большую долю произведенного, то великая депрессия нашей экономики не за горами».

Мнение, которого практически все производители предпочитали придерживаться при столкновении лицом к лицу с угрозой перепроизводства, впервые было высказано в несколько комической, но только не для жителей штата Висконсин, форме сенатором от этого штата Александром Уайли, известным также как «сырный сенатор». В середине 50-х, когда Америка была завалена сыром настолько, что сыр хранили даже в старых, оставшихся после

Второй мировой войны кораблях, из-за огромного количества сыра, производимого в его штате, сенатор сказал свою знаменитую фразу: «Нашей проблемой является не слишком большое производство сыра, а слишком маленькое его потребление».

В начале 50-х, когда перепроизводство угрожало многим отраслям американской экономики, произошел фундаментальный сдвиг в сознании людей, занятых в управлении экономикой. Забота о производстве отошла теперь на второй план. Ориентация на конвейер сменилась ориентацией на рынок. Сам президент Национального исполнительного комитета по торговле, по слухам, воскликнул: «Капитализм умер. Да здравствует общество потребления!».

Начались постоянные разговоры о «маркетинговой революции», стали высказываться важные соображения по поводу того, как лучше «стимулировать» людей покупать, создавая у них такие потребности, о существовании которых они еще и не подозревают. Например, производители автомобилей как раз тогда начали обсуждать возможность увеличить объемы продаж, продавая свои машины тем людям, «которые еще сами не знают, что им нужно».

Эта срочная необходимость «стимулировать» людей вернула мощь, принесла новую славу и процветание обитателям Мэдисон Авеню в Нью-Йорке — улицы, которая носит прозвище «аллея рекламы». В 1955 году в Соединенных Штатах 9 000 000 000 долларов было вложено в рекламу, что на один миллиард больше, чем в 1954 году и на 3 миллиарда больше, чем в 1950. В 1955 году в Америке на каждого мужчину, женщину и ребенка тратилось около 53 долларов для того, чтобы воздействовать на них с помощью рекламы, незаметно заставляя их покупать продукцию национальной промышленности. Некоторые косметические фирмы стали тратить около четверти своих доходов на рекламу и продвижение товаров. Ходили слухи, что один промышленный магнат комментировал это так: «Мы не продаем помаду, мы покупаем себе покупателей».

Одним из самых больших и пугающих препятствий, с которым столкнулись рекламисты, было то, что большинство американцев уже приобрели прекрасные плиты, автомобили, телевизоры, одежду. Ждать, пока эти вещи устареют или выйдут из строя, было невозможно и неразумно. Поэтому рекламисты все больше и больше стали думать о том, чтобы делать их устаревшими психологически.

На одной из конференций представителей промышленности газовых приборов участники пришли к выводу, что они должны ответить на вызов идущих в ногу со временем производителей автомобилей, которые уже заставили каждого американца стыдиться ездить на одной и той же машине дольше двух-трех лет. На этой конференции также выступал директор Американской ассоциации изучения цвета (American Color Trends), который довольно резко сказал: «Леди и джентльмены, мы с вами прекрасно знаем, что слишком много людей придерживается мнения, что "старая вещь прослужит до тех пор, пока не сломается"». Он также описал недавнюю тенденцию в изменении цвета многих товаров и пояснил: «Все эти тенденции имеют определенное отношение к способам создания вами иллюзии устаревания газовых приборов».

В середине 50-х во многих отраслях торговли психологи-консультанты убеждали предпринимателей «торговать неудовлетворенностью». Один из рекламистов в порыве энтузиазма воскликнул: «Именно создание нужд, желаний, а также недовольства старым и немодным делает страну великой».

И, наконец, третьей главной проблемой предпринимателей, заставившей их начать поиск более мощных средств убеждения, было растущее сходство их товаров с товарами их конкурентов, что было связано с развитием стандартизации. Слишком многие люди говорили теперь, что, например, бензин различных компаний «один и тот же» и одинаково хорош. Пьер Марино, заведующий исследованиями в *The Chicago Tribune*, откровенно спросил группу рекламистов: «Чем на самом деле различаются марки

шин, бензина, табака, апельсинового сока, молока?.. И во что же превратится реклама, когда все различия между товарами или станут тривиальными, или просто перестанут существовать?».

Как можно рациональным убеждением заставить потребителя покупать товар именно вашей фирмы, когда на самом деле эти же товары других фирм практически ничем не отличаются от ваших? Это была настоящая проблема для рекламистов. Президент рекламного агентства Дэвид Огилви так прокомментировал эту ситуацию: «Я был чрезвычайно удивлен, узнав, сколько рекламистов, даже среди нового поколения, считают, что женщины могут руководствоваться логикой в предпочтении одной из двух марок продукта, если продукты обеих марок абсолютно идентичны... Чем больше похожи товары, тем меньше вероятность существования какой-либо разумной причины в выборе той или иной марки. На самом деле нет существенной разницы между различными сортами виски, или различными марками сигарет, или различными сортами пива. Все они, в общем, одинаковы. То же самое можно сказать и о различных видах стиральных порошков и о различных марках автомобилей». (Это не означает, разумеется, что *все* различные марки продуктов одинаковы. Конечно, в некоторых случаях существуют даже очень значительные отличия. И, безусловно, большинство компаний пытаются создавать эти отличия.)

На ежегодной конференции рекламистов было выдвинуто предложение прибегнуть к помощи наиболее «одаренных художников», чтобы справиться с проблемой «уменьшения различий между товарами».

Таким образом, из-за нескольких насущных причин маркетологи начали искать новые и более искусные техники воздействия на покупателей, более глубокие подходы, более надежные крючки. Все они нуждались в мощных техниках привлечения покупателей, из-за которых, однако, у них не возникли бы неприятности с Федеральной Комиссией по Торговле. Эта комиссия заняла непо-

колебимую и, в целом, справедливую позицию по отношению к слишком экстравагантным призывам и обещаниям, которыми часто злоупотребляли в рекламе прошлых лет.

Неплохо подытожил поиски новых эффективных путей продажи один торговец автомобилями из Атланты, говоря о своих собственных проблемах продажи машин: «Если с покупателем дело не идет, мы ударим его по голове и заставим подписать что нужно, пока он без сознания».

То, что он использовал словосочетание «без сознания», оказалось, как мы увидим в дальнейшем, невольным проществом.

### Глава 3. Рекламисты идут вглубь

«Охота бизнесменов за способами увеличения продаж ведет их на дикую, неосвоенную территорию — в область человеческого бессознательного».

Передовица *Wall Street Journal*

В поисках более глубокого подхода к своим рыночным проблемам предприниматели вдруг начали интересоваться, почему потребители ведут себя так, а не иначе. Почему они покупают или отказываются покупать те или иные товары? Получая ответы от нанятых психологов-консультантов, они вдруг осознали, что пытаются понять и исследовать глубинные подсознательные факторы, которые мотивируют людей. Поэтому они стали искать рычаги влияния на человеческие поступки.

Рычаги могут понадобиться только тогда, когда выявлен истинный мотив. Предприниматели могли почерпнуть информацию об этих рычагах из книги Клайда Миллера «Процесс убеждения», где отмечалось, что в хитро устроенных механизмах убеждения всегда используются ключевые слова и образы, которые и вызывают нужные реакции. Когда внушенные реакции выработались, можно убедить людей купить хоть все товары оптом, потому что все мы, как говорит профессор Миллер, суть «порождение условных рефлексов». С его точки зрения, вся суть процессов убеждения, от продажи минеральной воды до пропаганды политической философии, заключается в создании таких условных рефлексов на ключевые слова, символы и действия.

Рекламный обозреватель *New York World-Telegram and Sun* Чарльз М. Зиверт прокомментировал этот новый подход, сообщив, что торговцы ищут способ заставить потребителя купить их товары путем «внедрения рекламного сообщения в мозг».

Рекламисты в своем рвении разработать это новое, внезапно открывшееся им измерение начали говорить об уровнях человеческого сознания. Они выделили три интересующих их уровня.

Первый — сознательный, рациональный уровень, на котором люди осознают, что с ними происходит, и способны дать отчет о причинах этого. Второй, более низкий уровень называют предсознанием или подсознанием. На этом уровне люди смутно представляют, что происходит с их чувствами, ощущениями и отношениями, но вряд ли способны уловить причины. Это уровень предубеждений, предположений, страхов, эмоционального возбуждения и т.д. И, наконец, третий уровень — это уровень, на котором мы не только не осознаем наши подлинные чувства и отношения, но и не захотели бы о них говорить, даже если бы смогли. Исследование наших отношений к товарам на втором и на третьем уровнях сознания превратилось в отдельную науку, так называемый мотивационный анализ, сокращенно МА.

МА не был серьезным движением до конца сороковых — начала пятидесятых годов. Довольно сложно сейчас определить пионера этого направления, но есть два человека, которые претендуют на право называться «отцами» глубинного подхода в рекламе. Это Эрнест Дихтер, глава Института мотивационного анализа, и Луис Ческин, директор Американского института цвета. Оба они утверждают, что были первыми, кто предложил методы глубинного подхода для стимулирования продаж еще в тридцатых годах. Например, доктор Дихтер говорит: «Уже почти два десятилетия прошло с тех пор, как я впервые стал употреблять слова “мотивационный анализ” и “глубинное интервьюирование”. Я и не предполагал, что они станут стандартными терминами и что многие будут использовать такие методики». Тем временем сотрудники мистера Ческина сообщают всем интересующимся, что их директор ввел термин МА еще в 1935 году (тоже два десятилетия назад) и его институт, чем они очень гордятся, перечисляет в своем буклете десять различных «впервые».

Например, там говорится, что Институт цвета первым использовал психоаналитические техники в исследованиях рынка. В 1948 году Ческин опубликовал статью под названием «Непрямой подход к анализу рыночного поведения» в *Harvard Business Review*, которая, безусловно, является вехой на раннем этапе развития движения МА.

Однако по крайней мере за десятилетие до появления статей этих ученых рекламные агентства уже нащупывали пути проникновения в человеческую психику. Дж. Уолтер Томпсон, например, консультировался с прославленным психологом-бихевиористом Джоном Б. Уотсоном. Другим предшественником глубинного подхода был профессор Нью-Йоркского университета Дейл Хоутон. В тридцатые годы он первым провел исследование восемнадцати типичных раздражающих человека вещей, таких как грязные зубы, запор, кашель, головная боль, и исследовал вероятность появления в сознании людей при упоминании об этих раздражителях образов продуктов, позволяющих устранить эти неприятные ощущения.

Тем не менее МА как движение начало развиваться уже после войны. Одной из реальных вех на этом пути явился апрельский выпуск за 1950 год *Journal of Marketing*, издаваемого Американской Ассоциацией маркетинга (American Marketing Association). В нем четыре основные статьи были посвящены глубинному подходу. А через несколько месяцев в торговом журнале *Printer's Ink* была опубликована статья Джеймса Викари под названием «Как можно использовать методы психиатрии для исследования рынка».

Рекламные агентства еще продолжали считать носы, однако все больше и больше начали интересоваться МА. Некоторые упорные рекламисты отказывались использовать МА и сомневались в его эффективности. Когда один апологет МА выступал на собрании рекламистов в Филадельфии, он предупредил: «Некоторым из вас будет тяжело измениться, ибо я буквально выдергиваю ковер из-под представления о том, что все ваши действия направляются логикой и целесообразностью».



Директор исследовательского департамента одного крупного рекламного агентства долго объяснял мне, как он стал одним из первых энтузиастов глубинного подхода. Я поинтересовался, был ли у него какой-либо прошлый опыт, благодаря которому возник этот его интерес к психологии. Он ответил, что его мать работала психоаналитиком, а сам он одно время работал помощником врача в психиатрической больнице!

Уже в 1951 году доктор Дихтер призывал рекламные агентства осознать, чем они являются на самом деле — «лучшими психологическими лабораториями». Он говорил также, что рекламное агентство должно «манипулировать людскими мотивами и желаниями, развивать у людей потребности в незнакомых товарах, даже в товарах, которые они не хотят покупать». В следующем году в *Advertising Age* была опубликована статья одного рекламиста, который утверждал, что психология обещает дать возможность не только понимать людей, но и «полностью контролировать их поведение».

С развитием этого интереса к манипулированию под сознанием потребителей старый лозунг «Пусть покупатель поостережется» приобрел новый глубокий смысл.

Все четыре наиболее уважаемых в кругах рекламистов и маркетологов журнала (*Advertising Age*, *Printer's Ink*, *Tide*, *Business Week*) стали посвящать все больше места МА (в промежутке между 1943 и 1954 годом в *Printer's Ink* было напечатано 36 статей на тему МА). Даже некоторые постоянные читатели *Advertising Age*, которые, что называется, относились к «старой школе», постепенно проникались новым языком глубинного подхода. Джеймс Вулф, например, говорил, что, хотя он не во всем согласен с Дэвидом Огилви [по поводу образа марки], но все равно признает, что понятие образа (имиджа) является очень важным. Он также добавил: «Каких чувств публики, может быть подсознательных, к моей компании и к моим товарам я хочу добиться — предмет тщательнейшего изучения для любого рекламиста».

*Business Week* в августе 1954 года опубликовал серию из трех статей по МА. Все три вышли вместе отдельной брошюрой, озаглавленной: «*Business Week* сообщает управляющим о новом подходе к мотивации». Журнал *Sales Management* в 1955 году опубликовал серию из двух статей доктора Дихтера, которая называлась «Каковы ИСТИННЫЕ причины того, что люди сегодня покупают?». Если еще и оставалось к тому времени сомнение в эффективности МА, то оно было полностью развеяно публикацией в июне 1956 года в чрезвычайно уважаемом экономическом журнале *Fortune* передовой статьи, где автор с уважением отзывался о МА и давал этому направлению положительную оценку.

Когда в 1953 и 1954 годах интерес к МА достиг пика, некоммерческий Фонд рекламных исследований организовал специальный комитет под председательством доктора Уоллеса Вулфека, психолога и практического исследователя. Этот комитет выпустил в свет несколько руководств по МА для рекламистов, вступивших на эту целину, в частности:

- библиографию книг и статей, которые они могли прочитать, чтобы составить общее представление о предмете и говорить о нем более осмысленно;

- небольшую книгу «Язык динамической психологии в применении к МА». Она помогала рекламистам разобраться в таких новых для них головоломных понятиях, как аутизм, катарсис, компенсация, конфабуляция, пришедших вместе с новыми веяниями;

- «Справочник организаций, занимающихся МА». В нем было указано 82 компании, которые утверждали, что достаточно квалифицированы и готовы взяться за любое глубинное исследование по заказу. Стоил этот маленький справочник 25 долларов;

- объемистую книгу под названием «МА в рекламе и маркетинге». Она была написана Джорджем Хорсли Смитом. На ее обложке было написано, что эта книжка «будет интересна всем, кто хочет узнать или научиться использо-

вать новейшие техники исследований, позволяющих постичь тончайшие аспекты человеческой мотивации»;

— «Справочник ученых-гуманитариев, интересующихся МА». В нем содержались имена и факты о 150 ученых, большинство из которых преподавали в университетах и колледжах. Стоил этот справочник 25 долларов.

Набор хорошей команды для исследований был, естественно, существенным делом для любых серьезных попыток глубинного подхода. Традиционно американские ученые-гуманитарии занимались большей частью эзотерическими или клиническими проблемами. Но когда возникла насущная необходимость продать товары на многие миллиарды долларов, их стали отрывать от текущей работы и все больше вовлекать в непростые взаимоотношения с торговцами. Доктор Смит в своей книге по МА советовал рекламистам очень деликатно обходиться с преподавателями из университетов. Некоторые ученые могут быть непрактичными, наивными в деловых вопросах и могут иметь преувеличенные представления о степени точности, требующейся в обычном небольшом маркетинговом исследовании, или, напротив, полностью отходить от своих стандартов, если требуется быстрый ответ на поставленный вопрос.

К счастью для рекламистов, количество ученых-гуманитариев за одно десятилетие выросло в несколько раз. Дипломированных психологов стало по меньшей мере 7000. Поначалу рекламисты испытывали трудности, пытаясь разобраться в разных категориях ученых. Им объясняли, что социологи и антропологи изучают людей в группах, а психологи и психиатры больше заняты индивидуальной психикой.

По мере того как набор исследователей набирал темп, сотни ученых внедрили в работу по изучению рынка. Уже в 1955 году в рекламном агентстве McCann-Erickson в Нью-Йорке работали пять психологов, для которых был организован специальный отдел по изучению мотивации. В журнале *The Reporter* появилась статья о том, что многие, если не большинство рекламных агентств нанимают

экспертов по МА. В ней также говорилось: «Агентства, в которых пока нет постоянного коллектива ученых, спешат прибегнуть к услугам независимых психологических фирм». А управляющий рекламного агентства из Рочестера писал в одном из экономических журналов: «Социальные науки сегодня представляют необычайную ценность для американского бизнеса».

Ученые, которые попали в этот доходный бизнес, по словам представителя Фонда рекламных исследований, были разными — от собирателей денег до весьма серьезных и компетентных специалистов, включая некоторых из числа наиболее уважаемых в национальных масштабах. Одним из таких ученых был социальный антрополог Верлей Гарднер, который преподавал в Гарварде и Чикагском университете. Он был автором книги «Взаимоотношения людей на производстве». Гарднер открыл свою собственную компанию Social Research, Inc. и в 1953 году выступал перед Американской ассоциацией маркетинга на тему об использовании социальных стереотипов в рекламной стратегии.

В том же году один из выдающихся американских психологов Гарднер Мерфи — заведующий исследовательскими программами в фонде Менингера — читал курс лекций для чикагских рекламистов на тему: «Человеческие потребности и установки как основа рекламных кампаний». В следующем году это чикагское рекламное агентство организовало еще более странные консультации. Агентство сняло апартаменты в отеле Дрейка в Чикаго, установило там телевизоры и привезло туда 8 нанятых им ученых для того, чтобы те целый день (от 9 утра до 10.30 вечера) смотрели там телевизионные рекламные ролики и комментировали их присутствовавшим рекламистам, которые направляли комментарии в интересующее их русло. Еду ученым, чтобы не отвлекать их от работы, приносили прямо в комнаты. Группа приглашенных экспертов состояла из двух психоаналитиков, одного антрополога, одного социального психолога, двух социологов и двух профессоров гуманитарных дисциплин.

Особый интерес представляет их анализ феноменального успеха шоу Артура Годфри — кумира домохозяек. Мы приводим выжимку из заключения, которую обнародовало агентство:

«С психологической точки зрения в утренней программе мистера Годфри создается иллюзия семьи. Но все конфликты и трудности, которые встречаются в нормальной семейной жизни, там удачно устранены. Остается комфортная, дружелюбная семейная сцена — с одним важным пробелом. В этой телевизионной семье нет матери, и это дает любой домохозяйке возможность занять ее место. В ее фантазиях Годфри входит в дом как еще один член ее семьи, а она, в свою очередь, воображает себя членом его семьи». Этот анализ был произведен еще до того, как маленькая счастливая семья мистера Годфри благополучно распалась.

Вероятно, стоит сделать паузу и, прежде чем перейти к описанию конкретных экспериментов, поближе познакомиться с наиболее известными и авторитетными представителями этого нового мира МА.

Безусловно, самым прославленным ученым этого направления является доктор Эрнест Дихтер, директор Института МА. Его иногда называют «Мистер Массовые Мотивы». Он жизнерадостен и носит очки в массивной роговой оправе. Его стандартный гонорар за консультации — 500 долларов в день. За эти деньги его клиенты получают от него целый поток впечатляющих предложений.

В его штаб-квартиру можно попасть, взобравшись по серпантину на гору, которая возвышается над Гудзоновым заливом, недалеко от местечка под названием Кротон-на-Гудзоне. Это каменный особняк, в котором около 30 комнат, где часто можно увидеть детей, которые смотрят телевизор. Телевизионная комната специально оборудована скрытыми экранами, через которые ученые наблюдают и фиксируют радостные и презрительные комментарии детей.

У доктора Дихтера есть также целая «психологическая панель» — семьсот регулярно обследуемых семей, на

членов которых его сотрудниками составлены тщательные психоэмоциональные досье. Ученые знают о каждом члене семьи почти все: насколько он практичен, невротичен, амбициозен и т.д. Проверая на них действие различных рекламных сообщений, сотрудники института судят о возможной реакции на ту или иную рекламу, скажем, спонсоров или карьеристов. Институт ежемесячно выпускает журнал под названием *Motivations*, который доступен всего за сто долларов в год. Плата, которую берет институт за выполнение исследований, варьирует в зависимости от их сложности от нескольких сот долларов за простое тестирование упаковки до 25 000. Согласно одному отчету, доход института в 1955 году составил 750 000 долларов.

Доктор Дихтер родился в Вене, где занимался любительским психоанализом. Один мой друг-маркетолог живо вспоминает, как Дихтер провозглашал свой революционный глубинный подход более десяти лет назад, когда он еще говорил на ломаном английском. Он тогда излагал свою концепцию перед торговцами обувью следующими словами: «Продавайте женщинам не туфли, а красивые ноги!». В 1946 году Дихтер организовал в США свою собственную фирму, а к 1956 провел уже около 500 исследований. В постоянный штат его сотрудников входили 25 специалистов, включая психологов, социологов, антропологов. Среди его клиентов были такие компании, как General Mills, General Foods, Lever Brothers, American Airlines, Carnation Company. Такие крупные рекламные агентства, как Young and Rubicam, время от времени прибегали к услугам его института. Другие рекламные агентства заключают с институтом ежегодные контракты.

Доктор Дихтер всегда был неистов в своем стремлении доказать важность эмоционального фактора в покупке товаров. Он считает необходимым, чтобы товар не только был хорошего качества, но и вызвал к определенным чувствам в глубинах нашего сознания. Он постоянно твердит рекламистам, что те должны или продать людям эмоциональный комфорт, или проиграть, а основной их заботой

должно стать находение так называемых психологических крючков, на которые можно зацепить клиентов.

Такую же славу в использовании глубинного подхода приобрел Берлей Гарднер из Social Research — компетентный, лохматый, неторопливый, любезный человек. Он считает, что основным для рекламы должно стать изучение классовой структуры. Шестьдесят процентов исследований его фирмы направлено на изучение мотивации потребителей, а его штат включает в себя дюжину различных профессионалов. Среди его клиентов были такие компании, как General Electric, General Mills, Jewel Tea Company, United Air Lines и *The Chicago Tribune*.

Его отношения с *The Chicago Tribune* выросли в некоторого рода союз. Наиболее интересные исследования его фирмы были проведены для *Tribune*, чей директор по исследованиям — Пьер Мартино — является, пожалуй, наряду с Эрнестом Дихтером, главным энтузиастом МА в Америке. Мартино ежегодно тратит около 100 000 долларов на социологические и психологические исследования потребителей.

Мистера Мартино так заинтересовали возможности глубинного подхода, что он вернулся в колледж (в Чикагский университет), хотя он был уже в возрасте, чтобы, в основном по вечерам, изучать динамическую психологию. Этот дружелюбный человек теперь носит розовые рубашки и говорит, что таким образом он «пытается сказать что-то о себе». Рассказывая о своем понимании поведения масс, он цитирует таких классиков, как Коржибский в семантике, Уайтхед в символической логике, Дюркгейм в социологии. Одной из книг, лежавших у него на столе во время нашей встречи, была «Основные принципы психоанализа». В нашей последней беседе он сказал, что сейчас проводит несколько социологических исследований, добавив: «Я уже долгое время занимаюсь тем, что систематизирую то, чем занимается современная реклама в терминах слияния различных видов символической коммуникации. Это охватывает семантику, эпистемологию символических

форм Кассирера и Лангер, всю психологию эстетики и антропологическую концепцию символического поведения».

Это, конечно, звучит несколько заумно, но результаты исследований, которые он проводил с помощью фирмы Берлея Гарднера с целью раскрыть механизмы покупок машин, сигарет, пива, действительно на многое открыли нам глаза.

Еще одной из знаменитейших фигур в сфере МА считается Луис Ческин, директор Color Research Institute, также представитель чикагской школы глубинных исследований. Этот толстый, нервный, но дружелюбный человек сам считает название своего института неверным. Он действительно начинал с исследований цвета, но вскоре обнаружил, что зашел гораздо дальше. Тем не менее он сохранил для своей фирмы это название, и вот как он объясняет причину этого: «Благодаря названию и нашей работе с цветом мы можем проводить свои исследования на беспрецедентном уровне». Он показывает буклеты под названием «Какие цвета необходимы, чтобы создать уют в вашем доме», которые оказываются хорошим способом разговаривать с людьми на интересующие его темы так, чтобы они этого не осознавали. Большинство экспериментов, которые проводит институт, направлено на изучение подсознательного воздействия дизайна упаковок. Ческин утверждает, что использует психоаналитический подход, и отмечает, что все его пятьдесят сотрудников являются дипломированными психологами. Он сам тоже дипломированный психолог и писал свой диплом по психоанализу. Среди фирм, которые пользовались его услугами по тестированию упаковок, такие компании, как Philip Morris, Procter and Gamble, General Foods, General Mills.

Мистер Ческин с гордостью рассказывает, как однажды он и доктор Дихтер были наняты для консультаций одним и тем же клиентом (Quality Bakers of America). Вы сами можете догадаться, чьим советом воспользовались. Ческин и Дихтер должны были определить, насколько эффективен имидж компании — маленькая де-

вочка, а также реклама компании, где фигурировали кинозвезды. Вот что пишет по этому поводу Ческин:

«Тесты доктора Дихтера и наши собственные показали по поводу кинозвезд практически одно и то же. Однако, изучив воздействие имиджа компании, он пришел к абсолютно другим выводам, нежели мы. С помощью глубинного подхода он обнаружил, что потребители не до конца отождествляли маленькую девочку с маркой, которую она представляла. Дихтер порекомендовал не использовать это изображение маленькой девочки в качестве торговой марки. Но наши тесты, которые были направлены на исследование бессознательного уровня, выявили, что с этой девочкой у потребителей возникало очень много положительных ассоциаций и менее двух процентов отрицательных». Точка зрения Ческина была принята, и картинка с изображением девочки была теперь на всех упаковках товаров компании.

Возможно, самым гениальным исследователем в истории глубинного подхода является Джеймс Викари, владелец одноименной фирмы в Нью-Йорке. Его специальность — выявление эмоционального ореола слов, используемых в рекламных объявлениях, названиях фирм и торговых марок. Социальный психолог по образованию, он работал с огромным количеством предпринимателей. Он элегантно выглядит, как будто сам только что сошел с рекламы модной одежды. Он является членом Американской психологической ассоциации, Общества прикладной антропологии и Американской ассоциации маркетинга. За многие годы работы у мистера Викари сложилось представление о том, сколько глубинных исследований необходимо, чтобы удовлетворить клиента. Он говорит: «Клиенту нужно столько информации, чтобы это обеспечило ему преимущество перед конкурентами и придало необходимую уверенность при принятии решений».

Среди рекламных агентств наиболее активно использует исследования в области МА агентство Young and Rubicam, давно входящее в десятку агентств с наиболь-

шим оборотом. В нем работают свои ученые-гуманитарии. Агентство сообщает, что оно уже успешно осуществило множество исследований в области мотивации. Питер Лангофф, вице-президент и директор по исследованиям, считает, что, хотя МА не вытеснил традиционные методы работы, «мы ощутили его вклад и полагаем, что он станет нашей основной техникой».

Еще одним крупным агентством, использующим МА, является агентство McCann-Erickson. Оно провело уже больше 90 исследований в области мотивации.

В то время как большинство крупных рекламных агентств тщательно скрывали свои конкретные исследования в сфере МА, небольшое чикагское агентство под названием Weiss and Geller открыто и с гордостью рассказывало о своих экспериментах. Эдвард Вейс, энергичный президент компании, заявляет: «Мы обнаружили, что после привлечения ученых в команду рекламистов реклама стала меньше походить на азартную игру и больше на просчитанные инвестиции». Он не просто использует глубинный подход, он влюблен в него. Он был членом совета директоров Института психоанализа в Чикаго и совета управляющих фонда Менингера, который известен своей психотерапевтической клиникой в Канзасе.

В начале 50-х Вейс начал посылать своих сотрудников «за парту», изучать поведение людей. Он организовал для них цикл лекций, которые читали такие видные ученые, как Хелен Росс, директор Института психоанализа, и Ллойд Уорнер, социолог из Чикагского университета. В дополнение к этим лекциям он устраивал также «творческие мастерские», на которых сотрудники и приглашенные психиатры совместно разрабатывали эмоциональные ореолы товаров, которые рекламировало агентство. От всех сотрудников требовалось регулярное чтение книг из специальной библиотеки агентства. В этой библиотеке было 250 изданий по психиатрии и гуманитарным наукам. Там были такие книги, как «Анализ характеров» Райха, «Мазохизм современного человека» Рейка, «Лекции об условиях рефлексов» Павлова. В начале 1957 года агентство

гордо заявило, что за 1956 год оно удвоило свой оборот и приобрело 9 новых постоянных клиентов.

Одной из заслуживающих внимания работ Weiss and Geller было психиатрическое исследование менструально-го цикла женщин и динамики эмоциональных состояний на различных его стадиях. Целью исследования было установить эффективность воздействия на женщин рекламных сообщений в разные стадии цикла. В первую, начальную фазу женщины ощущают себя, как правило, творческими, сексуально привлекательными, они нарцисстичны, раскрыты, склонны к заботе и самоотдаче и легко тратят деньги. В конце цикла они ощущают потребность во внимании и нежности, а также хотят, чтобы все делалось для них и ради них. Женщины на этой фазе уже неспособны на безрассудные траты, у них снижается воображение. Вейс так комментирует это:

«Очевидно, что сообщение, в котором будут учитываться все эти факторы, будет максимально эффективным и будет воздействовать на женщин, находящихся как на первой стадии, так и на второй. Например, удачно сделанная реклама готовой смеси для пирога может воздействовать одновременно на одну женщину, затрагивая ее творческое желание попробовать что-нибудь новое, и на другую, удовлетворяя ее эмоциональную потребность в спойствии и максимальной экономии сил».

Теперь понятно, почему многие производители самых разных товаров стали разрабатывать этот новый подход к своим потенциальным клиентам. Подсознательные желания, потребности и мотивы людей — все было тщательно исследовано с целью выявления уязвимых мест для воздействия. Среди подсознательных мотиваций, типичных для большинства, были обнаружены, например, потребность в конформности, в безопасности, в оральной стимуляции и многие другие. Как только эти уязвимые места были выявлены, сразу же в океан товаров стали забрасываться психологические крючки с наживкой для ловли ничего не подозревающих потенциальных покупателей.

## Глава 4. ...И крючки заброшены

«Предварительные результаты указывают на то, что гипноз помогает понять настоящие причины подражания и предпочтения товаров определенных фирм».

Фонд исследований рекламы  
(Advertising Research Foundation)

Большинство техник, которые применяются в рекламе для исследования бессознательного, были заимствованы из клинической психиатрии. Доктор Смит советует предпринимателям в своей книге по мотивационному анализу: «Различные уровни глубины достигаются при помощи разных подходов».

Я кратко изложу здесь некоторые самые интересные техники, применяемые сторонниками глубинного подхода в торговле. В этом мне очень помогла книга доктора Смита.

Одной из наиболее широко используемых техник является «интервьюирование с помощью глубинного подхода». Когда 1100 самых известных специалистов по менеджменту встречались на конференции в Нью-Йорке в начале 1956 года (конференция спонсировалась Американской ассоциацией менеджмента (American Management Association)), им была продемонстрирована видеозапись, где психолог интервьюировал клиента, применяя глубинный подход.

Интервьюирование с помощью глубинного подхода происходит примерно так же, как и интервьюирование в психиатрии. Различие состоит в том, что при интервьюировании с помощью глубинного подхода в комнате, где проходит исследование, нет кушетки. Как выяснилось, вид кушетки очень настораживает подопытного потребителя. (Многих подопытных клиентов привлекают к сотрудничеству, обещая им в подарок несколько экземпляров исследуемого товара. Некоторым же людям, видимо, просто

нравится ситуация тестирования.) Обычно психолог, психиатр или другой эксперт, занимающийся исследованиями в данной области, терпеливо пытается вовлечь потребителя в непринужденный разговор, заставить его или ее отрешенно поразмышлять, пофантазировать обо всех «удовольствиях, восторгах, веселых моментах, страданиях, ночных кошмарах и страхах, связанных с теми продуктами, которые вызывают эти состояния» — цитата из книги доктора Смита.

Иногда интервьюирование с помощью глубинного подхода проводят с целой группой людей, потому что, как ни странно, размышления и фантазии группы из десяти человек оказываются более ценными. Многие люди ведут себя гораздо более раскрепощенно в группе, чем в беседе один на один с экспериментатором. Это напоминает то, как некоторые люди оживают на вечеринках. Вот как доктор Смит объясняет это:

«В группе людей обязательно какой-нибудь из ее членов сделает смелое или даже резкое замечание, выражающее собственное мнение. Это стимулирует другого члена группы, и он говорит что-нибудь примерно в том же русле. Другие улавливают, что атмосфера разрядилась, они начинают чувствовать себя более свободно и высказывать свои соображения по этому поводу. Таким образом, мы получаем персонифицированные суждения по поводу слабительных средств, различных таблеток, дезодорантов, препаратов для похудения, лекарств, помогающих при растяжении мышц, об алкоголе и детских подгузниках. А на пороге своего дома или даже в гостиной потребитель скорее всего будет неохотно рассказывать о своих привычках незнакомцу».

Большинство исследований с помощью глубинного подхода, которые проводят предприниматели, делаются с использованием тестов со скрытым от испытуемого смыслом, или, как называет их доктор Смит, «замаскированных тестов». Короче говоря, испытуемый считает, что его тестируют на одно, а на самом деле его тестируют на другое, истинный смысл исследования от него скрывается.

Большинство таких тестов называются в психиатрии «проективными». В таких тестах вниманию объекта исследования предлагают какой-нибудь рисунок или любой другой стимул, который сам по себе не несет особой смысловой нагрузки. Задание заключается в том, что испытуемый, по собственному усмотрению, должен что-либо добавить в этот рисунок таким образом, чтобы он приобрел законченный вид. Выполняя это задание, он как бы проецирует часть себя на этот рисунок.

Одним из наиболее широко используемых тестов является известный тест с чернильными пятнами, который был разработан швейцарским психиатром Германом Роршахом. Он состоит из десяти карточек, на которых напечатаны симметричные чернильные пятна неясной формы, которые сами по себе ничего не значат. Испытуемый придает им смысл, рассказывая, что он видит на изображении. Таким образом он проецирует свои желания, волнения, комплексы, внутренние конфликты.

Многие сторонники глубинного подхода используют также тест под названием ТАТ (Тематический апперцептивный тест). Они даже предпочитают его тесту Роршаха. ТАТ в оригинале, то есть в том виде, как он используется в психиатрии, представляет собой серию тщательно подобранных картинок. В него входят как различные рисунки, так и картинки из журналов и т.д. Предприниматели адаптируют этот тест, добавляя свои собственные картинки, а также эскизы различных рекламных плакатов.

И здесь так же, как и в предыдущем тесте, испытуемый проецирует себя на картинку, рассказывая о том, что он видит на ней. Таким образом, экспериментаторы получают представление о его побуждающих стимулах, о том, что его волнует, о его желаниях, уязвимых местах. Предположим, что в серии картинок на каждой изображен какой-то человек в затруднительной ситуации. Рядом с ним изображена какая-то фигура, олицетворяющая власть, возможно, начальник, учитель, полицейский или родитель. Испытуемого просят составить рассказ по каждой

картинке. Если в этом рассказе мелкая сошка побеждает, унижает лицо, располагающее властью, можно судить об одном типе характера; если же он обеспечивает себе безопасность, попадая в зависимость от него, можно судить о противоположном типе характера.

Вариацией этого теста можно считать сделанный по типу комиксов тест, где испытуемый может писать фразы за одного из персонажей в специальной рамке. Например, в тесте Розенцвейга на фрустрацию одна из фигур на картинке говорит что-то очевидно фрустрирующее для собеседника. Испытуемому предлагается написать ответ за персонажа, попавшего во фрустрирующую ситуацию. Одну из предложенных ситуаций цитирует в своей книге доктор Смит.

На картинке изображены мужчина и женщина, стоящие рядом с припаркованной на стоянке машиной. Мужчина роется в карманах в поисках ключей. Его жена говорит: «Не хватало теперь еще и ключи потерять!». Что бы ответил мужчина?

Одним из наиболее интересных тестов-картинок, который использовали предприниматели, является тест Сонди. Он, как сказал мне директор по исследованиям одного рекламного агентства, «действительно толковый». Он применял его при тестировании любителей виски. Результаты этого теста показали, что все мы немного сумасшедшие. Испытуемому предъявляли набор карточек с фотографиями различных людей, среди которых он должен был выбрать человека, с которым он бы предпочел сидеть рядом во время путешествия на поезде, и человека, которого он бы меньше всего хотел видеть своим попутчиком. Ему, конечно, не говорилось, что все люди, изображенные на карточках, страдают различными психическими расстройствами. Каждый из них страдал определенным психическим заболеванием (то есть был гомосексуалистом, садистом, эпилептиком, истериком, кататоником, параноиком или страдал маниакально-депрессивным психозом). Предполагалось, что испытуемый должен был выбрать кого-то одного, отделить его

от других. Составители теста считают, что, подбирая себе попутчика, мы выбираем человека, который страдает в острой форме тем же, что присуще нам в более слабой степени.

Итак, рекламное агентство, о котором шла речь выше, использовало тест Сонди для того, чтобы понять, зачем люди пьют виски. Среди клиентов этого агентства были крупнейшие производители виски, для них и проводилось это исследование. Агентство поставило себе целью диагностировать личность любителя виски по достаточно веской причине: эти любители потребляли большую часть из производимого виски (всего двадцать два процента почитателей виски потребляли восемьдесят пять процентов производимого напитка). Применяя тест Сонди, экспериментаторы предлагали испытуемым пройти тест до употребления виски и после того, как они выпили три бокала. Директор по исследованиям отзывается об этом так: «Изменения настолько поразительны, что у вас волосы встанут дыбом!».

Почему мужчина пьет? Вот ответ исследователей: «Он бросит пить, если в его личности произойдут удовлетворяющие его изменения». Действительно, личности людей, систематически употребляющих алкоголь, сильно меняются. Кроткие и мягкие люди становятся враждебными и агрессивными и т.д.

Использовались также тесты другого вида, в которых оценивались физиологические реакции испытуемого. Эти физиологические реакции считали ключом к пониманию эмоционального состояния человека. Примером такого тестирования может служить эксперимент, который проводил Color Research Institute совместно с *The Chicago Tribune*. В эксперименте использовался прибор, известный под названием «детектор лжи». В то время как испытуемый рассматривал предложенные ему картинки и слушал различные звуки из реклам, его физиологические реакции фиксировались.

Джеймс Викари тоже пытался найти путь к пониманию эмоционального состояния человека. Он производил



съемки специальной скрытой камерой, которая регистрировала число морганий у людей в различных ситуациях. Оказывается, количество наших морганий является ключом к определению наличия или отсутствия у нас эмоционального напряжения.

Для того чтобы исследовать наше бессознательное, выяснить, почему мы покупаем или не покупаем тот или иной продукт, использовался и гипноз. Нью-Йоркское рекламное агентство Ruthrauff and Ryan, например, нанимало одного известного гипнотизера и целую группу психологов и психиатров для своих исследований. Рекламисты надеялись, что с помощью гипноза им удастся преодолеть барьеры нашего разума, через которые так трудно прорваться, когда мы в сознании. Они обнаружили, что гипноз неслыханно освежает нашу память и что в состоянии гипноза мы способны вспомнить вещи, которые мы иначе ни за что не вспомнили бы. Рекламисты, конечно, использовали гипноз с одной целью — выяснить, почему мы предпочитаем товары определенных фирм. Сотрудник агентства рассказал об одном эксперименте, в котором открылось, почему испытуемый предпочитает и всегда покупает автомобили определенной фирмы. Оказалось, что этот человек под гипнозом был способен воспроизвести слово в слово текст рекламы машин этой марки, поразивший его воображение, который он прочел двадцать с лишним лет назад. Таким образом, причина была найдена: «мы надеемся, что в дальнейшем гипноз может стать реальным методом рекламы».

Один рекламист, с которым я беседовал, сознался, что часто размышлял о возможности достижения более глубокого эффекта путем использования для озвучивания рекламы дикторов, обученных гипнозу.

В середине 1956 года на первой странице *The London Sunday Times* была напечатана статья о том, что некоторые рекламисты в Соединенных Штатах экспериментировали с «подпороговыми эффектами» в поисках путей внедрить информацию о товарах в сознание людей. Там был приведен пример такого эксперимента, в котором расска-

зывалось об одном кинотеатре в Нью-Джерси, где во время демонстрации фильма на экране вспыхивали рекламы мороженого. Эти вспышки информации продолжались одно мгновение, так что зрители не могли осознать их, но воспринимали бессознательно.

Результатом этого эксперимента явилось неожиданное увеличение объема продаж мороженого. «Подпороговые эффекты, как зрительные, так и слуховые, известны экспериментальной психологии уже несколько лет», — гласила статья. Ее автор также размышлял о возможности использования этого открытия политиками для внушения своих взглядов без прямого воздействия на сознание граждан.

Когда я поинтересовался мнением доктора Смита по поводу этих экспериментов с мороженым, он сказал, что ничего не слышал о них, и скептически отнесся к значимости этого открытия.

«Безусловно, существуют примеры, — говорил он мне, — что на людей можно повлиять, используя подпороговую стимуляцию. Можно обусловить действия человека по отношению к определенным запахам и звукам, которые не будут им осознаваться. Но сложно сделать то же самое при помощи картинки, предъявляемой зрителю всего на несколько долей секунды». Когда я спросил у администрации *The London Sunday Times* об источниках, откуда они черпали информацию для этой статьи, один журналист мне ответил: «...Хотя факты, которые мы опубликовали, правдивы, начальство не хочет дальнейших публикаций об этом открытии». Далее он добавил: «Кстати, после выхода этой статьи в свет на В.В.С. Television было проведено два эксперимента подобного рода со зрительской аудиторией. Но, хотя определенный успех и был, ученые посчитали, что данная форма рекламы больше подходит для кино, чем для более медленного телевизионного экрана».

Хотя каждая группа рекламистов, использующих глубинный подход, предпочитает определенные техники, они, несомненно, проверяют и новые открытия. Вот что

по этому поводу говорит директор рекламного агентства Young and Rubicam:

«В своей исследовательской деятельности мы используем эклектический подход, это пугающее выражение означает “выбирать лучшее”. Мы с удовольствием ставим эксперименты с использованием интервьюирования при помощи глубинного подхода, теста словесных ассоциаций, теста на завершение предложений, Миннесотского многофакторного личностного опросника (который точно определяет такие вещи, как вовне и внутрь направленная враждебность) и даже теста Форшаха и ТАТ».

Конечно, наше подсознательное отношение не может быть единственным обстоятельством, заставляющим нас покупать тот или иной товар, — этот факт рекламисты, использующие глубинный подход, признали довольно быстро. Эффективность продажи товара зависит от совокупности факторов. Вот что говорит по этому поводу доктор Вулфек, представитель Фонда рекламных исследований: «У покупателя может быть скрытая внутренняя неприязнь к тому или другому товару, но он будет все равно покупать его из-за других факторов, воздействующих на него. Эти факторы — реклама, широкое распространение этих товаров, еще большая неприязнь к этим же товарам другой марки и т.д.».

Даже рекламные агентства нового поколения — агентства, использующие мотивационный анализ, — по-прежнему применяют два основных исчерпывающих метода исследования: исследование рынка (то есть изучение товара, уровня прибыли, цены, его дилеров и т.д.) и исследование рекламы (тестирование конкретных рекламных объявлений, фраз и т.д.).

Но, как это всегда бывает, в то время как приверженцы нового подхода использовали некоторые старые методы, все старое тянулось к новому. 1957 год полон примеров того, как множество влиятельных предпринимателей стали использовать глубинный подход в своей работе. И эта тенденция сохранилась надолго.

Когда в последующих главах мы войдем в дикий мир глубинного манипулирования и рассмотрим отдельные примеры исследований, вы, возможно, воскликнете, что только совершенно безнравственный бизнес будет использовать такие методы. Однако здесь приведены доказательства обратного: глубинный подход — несмотря на то, что он по-прежнему имеет общепризнанные пределы и допускает определенную погрешность в предсказании эффекта рекламы, — получил очень широкое распространение в американском предпринимательстве. Вот что писали некоторые наиболее уважаемые в предпринимательских кругах журналы в середине пятидесятых:

*Printer's Ink*: Подавляющее большинство ведущих рекламных агентств и выдающихся рекламистов страны одобряют все растущее применение знаний, накопленных социальными науками, и привлечение ученых к ...планированию рекламных кампаний (27 февраля 1953).

*Tide*: Некоторые наиболее уважаемые компании страны вложили миллионы долларов в рекламные кампании, основой для которых стал потребностно-мотивационный анализ (26 февраля 1955).

*Tide* также рассказывал об одном исследовании, которое обнаружило, что 33 процента ведущих предпринимателей из их колонки «Лидеры бизнеса» получают отчеты по результатам потребностно-мотивационного анализа рынка от своих рекламных агентств (22 октября 1955).

*Wall Street Journal*: Все больше и больше рекламистов и исследователей рынка используют в планировании своих маркетинговых кампаний психологические открытия и советы психологов.

Этот журнал также писал, что такие компании, как Goodyear Tire and Rubber, General Motors, General Foods, Jewel Tea и Lever Brothers, были в числе многих фирм, которые проводили МА (13 сентября 1954).

Журнал *Sales Management* опубликовал прогноз, согласно которому в 1956 году на исследования человечес-

кой мотивации будет потрачено 12 млн. долларов (№ 1, 15 февраля 1955).

*Advertising Age*: Больше всего полемики в 1955 было вокруг МА (2 января 1956).

*Fortune*: Из 260 млн. долларов, вырученных от продажи потребительских товаров (1955), не меньше половины получили компании, которые использовали МА.

По разным оценкам, около миллиарда долларов, потраченных на рекламу в 1955 году, было получено от крупных корпораций, которые использовали МА сами или через рекламные агентства. Также считается, что благодаря МА произошли основные сдвиги в содержании рекламных слоганов (июнь 1956).

## Глава 5. Имиджи для всех

«Люди потрясающе лояльны к своей марке сигарет, но в тестах обычно не могут отличить ее от других. Они курят только имидж».

Директор по исследованиям,  
нью-йоркское рекламное агентство.  
Имя просит не указывать

Предприниматели, основным методом работы которых было воздействие на наше бессознательное, нащупывая все новые и новые пути работы, действовали в нескольких направлениях. Одним из направлений, которое они начали разрабатывать наиболее широко, было создание имиджей. Создание имиджей подразумевало создание характерных, интересных, привлекательных образов для товаров, которые особенно ничем не выделялись. Целью рекламистов было создать образы, которые будут все время представлять перед нашим «внутренним взором» при упоминании названия товара до тех пор, пока у нас не выработается окончательно условный рефлекс, связывающий предъявление названия товара с определенным образом и, следовательно, с определенной маркой.

Таким образом, рекламисты провоцировали наши действия в ситуации покупки, оставляя конкурентов позади. Предприниматели ясно осознали необходимость в подобных имиджах, как я уже говорил, из-за растущей стандартизации, так как появилось множество примерно одинаковых продуктов, из которых трудно было выбрать один, руководствуясь разумными соображениями. Тремстам курильщикам, предпочитающим одну из трех марок сигарет, были предложены для курения три неподписанных образца, и их просили определить среди них свою любимую марку. Результат: 35 процентов были способны обнаружить свою любимую марку, что всего лишь на два процента выше того, что получилось бы при случайном угадывании. Короче говоря, можно ска-

зять, что менее двух процентов испытуемых были способны на самом деле отличить свои любимые сигареты от других. Примерно такие же результаты были получены предпринимателями в подобных экспериментах с любителями пива и виски.

Если люди не могут найти разумные причины для выбора того или иного товара, — заявляют предприниматели, — им надо создать иррациональные причины предпочтения определенных товаров. Только делать это необходимо в легкой, теплой, эмоциональной форме.

Пьер Мартино — апостол в создании имиджей — с редкой откровенностью раскрыл эту проблему в дискуссии с рекламистами из Филадельфии в начале 1956 года. Реклама, предостерег он их, не просто лаконичная фраза, описывающая достоинства вашего продукта.

«Если говорить кратко, то, что вы пытаетесь сделать, — советовал он им, — это создать нелогичную ситуацию. Вы хотите, чтобы потребитель влюбился в ваш товар и имел глубокую привязанность к вашей марке, в то время как реально ваш товар может практически ничем не отличаться от товаров сотни конкурирующих фирм». Для того чтобы сформулировать эту нелогичную привязанность, первой целью должно стать «создание искусственных различий, то есть некоторая индивидуализация товара». Ваш конкурент, возможно, и сможет предложить товар, подобный вашему, то есть использовать такие же составные части, так же гарантировать качество. Но яркий индивидуальный образ вашего товара подделать гораздо труднее, а ведь именно он и является одним из основных факторов, влияющих на объем продаж.

Таким простым, прямым использованием иррационального символизма в создании имиджа была трансформация Луисом Ческином упаковки маргарина фирмы Good Luck. Упаковка первоначально содержала несколько элементов, в том числе изображение маргарина. В одном уголке был нарисован маленький четырехлепестковый клевер. Мистер Ческин в экспериментах с использованием глубинного подхода обнаружил, что этот кле-

вер является прекрасным имиджем для компании. Поэтому он, после трех попыток, создал упаковку, на которой доминировал большой, объемно изображенный четырехлепестный клевер. Мистер Ческин утверждает, что с каждой новой попыткой число продаж постоянно возрастало.

Фирма Дэвида Огилви также разработала очень эффективный иррациональный символ для одной неизвестной компании, производящей рубашки. Этим символом стал усатый мужчина с черной повязкой на глазу. Вскоре все люди знали, что любой мужчина с черной повязкой на глазу носит рубашку фирмы Hathaway. Для того чтобы подтвердить свою веру в могущество имиджа, мистер Огилви начал тратить большие деньги на цветные, занимающие всю страницу, рекламы в журналах такого класса как *New Yorker*. Эти рекламы не содержали ни одного слова, даже слова Hathaway. Все, что было изображено, — это мужчина. Он стоял около телескопа в обсерватории и делал заметки. У него были усы. На нем была яркая клетчатая рубашка. И у него была черная повязка на глазу. Объемы продаж фирмы Hathaway сильно увеличились.

Procter and Gamble тоже создал свой имидж. Для каждого сорта мыла и для двух сортов шортенинга (жира, который добавляют в тесто для разрыхления) они создали определенный символ. Так, мыло Ivory было связано с образами матери и дочери, олицетворявшими высшую чистоту. Имелось в виду, что мыло как бы насыщено чистотой, здоровьем, благом. В противоположность этому имидж, разработанный для мыла Camay, представлял собой образ обаятельной, искушенной женщины. Что же касается двух шортенингов, Crisco и Golden Fluffo, то их имиджи тоже отличались. Имиджем Crisco был умный профессиональный диетолог, а характерными особенностями имиджа Golden Fluffo — теплота, здоровый образ жизни, материнская забота.

Создатели имиджей стали задумываться над тем, каким должен быть образ продукта, чтобы он привлек и за-

ставил покупать как можно больше людей. С помощью повязки на глазу можно продавать рубашки людям искушенным, но в этом имидже нет эмоциональной составляющей, а эмоциональный фактор является одним из самых важных, если дело идет о массовой продаже товара. Сеть продуктовых магазинов Jewel в Чикаго в поисках оригинального слогана, который бы позволил им превзойти конкурентов, получили от рекламного агентства следующий ответ. Рекламисты решили, что магазины должны использовать фразу «добро пожаловать, друзья». Эти слова, по их мнению, выражали щедрость, вежливость, чистоту, терпение, искренность, честность, симпатию и добродушие.

Но не лучше ли будет, подумали предприниматели, построить в имидж товара черты, которые есть у нас или мы хотели бы, чтобы они у нас были. Исследования нарциссизма показали, что ничто не привлекает внимание людей больше, чем они сами. Так почему бы не помочь людям купить проекцию себя? Таким образом, имиджи будут сразу выделять из всей массы людей тех, кто обнаружит в себе некую схожесть с данным образом, и эти люди станут постоянными покупателями. Имиджмейкеры были уверены, что благодаря этому открытию они смогут «крутить амуры» с миллионами людей.

Продажа подобных образов «себя желаемого» содействовала движению товаров стоимостью в сотни миллионов долларов от производителей к потребителям. В основном это были сигареты, бензин, автомобили. Создатели имиджей представили убедительные доказательства того, что американцы в большинстве своем становятся покупателями собственного образа. Один директор по исследованиям в крупном рекламном агентстве показывал мне огромное количество рисунков машин, нарисованных испытуемыми в ответ на инструкцию «нарисовать автомобиль». Он сказал мне: «Вы знаете, что можно по рисунку автомобиля предугадать, какую марку бензина будет покупать его автор?». Я выразил недоумение и высказал предположение, что люди покупают бензин из-

за близости той или иной заправочной станции, или просто из-за симпатии к данной марке, или из-за качества топлива. Он согласился, что это в определенной степени играет свою роль, но не такую уж большую, как мы себе представляем. Он рассказал мне об одном исследовании. В одном регионе бензином торгуют четыре дилера. Если один из дилеров сменит бренд, то его бизнес резко пойдет вверх или вниз на тридцать процентов только в результате смены имиджа. Этот человек рассказал, что его сотрудники по рисункам определяют тип личности его автора, а потом интересуются, какую марку бензина он обычно покупает. Они обнаружили поразительную корреляцию между тем, как человек рисует машину, и имиджем той корпорации, чей бензин он покупает. Вот как он объяснил это:

«В процессе покупки бензина вы возвращаетесь к вопросу “кто я?”. Каждая марка бензина имеет собственный имидж. Это помогает покупателю ответить на вопрос “кто я?”. Вашей целью является найти людей с влечением к имиджу вашего бензина».

Он показал мне серии картинок машин, сделанных людьми, которые постоянно покупают определенную марку бензина, рекламой которого занимается его агентство. Агентство обдуманно предложило создать этой марке бензина имидж чего-то большого, авторитетного. Во всех рисунках прослеживалась определенная тенденция — большинство машин были большими и обтекаемой формы. А анализ личностных характеристик покупателей показал, что одна их часть состояла из людей, имевших высокий социальный статус (предприниматели, доктора, адвокаты и т.д.), а другая — из людей с фрустрированной потребностью в величии.

Потом он показал мне еще одну серию рисунков. В этих рисунках наблюдалась тенденция рисовать машины небольшие, но с какой-нибудь милой деталью. Эти рисунки, как оказалось, были сделаны людьми, которые предпочитают бензин марки B, имиджем которого является дружба. Его имидж напоминает людям о маленьких городах, теп-

лых красках, свежем воздухе. Даже рекламные ролики этой марки бензина по телевидению несут налет фольклора. Люди, которые покупают эту марку бензина, как сказал мне мой информатор, принадлежат к типу болтунов, которые любят потрепаться с заправщиком на бензоколонке, в то время как их машина обслуживается.

Третья серия картинок по яркости цветов напоминала мультфильмы Руба Голдберга. Машины на этих картинках могли не ездить, но обязательно были украшены многочисленными дополнительными украшениями и побрякушками и обычно оборудованы антенной. Было видно, что художник думает о своей машине как об игрушке. Бензин, который он покупает, создал имидж волнующего, драматического, яркого приключения. Вот что говорит обо всем этом мой собеседник: «Благодаря пониманию этих типов личности мы не только теперь знаем, как нам удерживать своих клиентов, но и имеем возможность переманивать их у наших конкурентов. Говоря о пяти марках бензина, я могу ответить на вопросы: «Какая марка будет продаваться лучше? Имидж какой марки бензина наиболее неустойчив?» Вообще-то, марка Б будет покупаться меньше всего, потому что ее имидж — фольклор, и в меньшей степени авторитетность и большие размеры. Если имидж марки А станет хоть немного более теплым и дружелюбным, чем он есть, он привлечет к себе и покупателя марки Б».

Чуть позже мы с этим директором по исследованиям поговорили и об имиджах, которые создают себе фирмы, производящие сигареты. Оказывается, что примерно 65 процентов курильщиков курят только одну определенную марку сигарет, а 25 процентов обычно придерживаются какой-либо марки, но не так строго в своем выборе. И хотя в тестах они не могут отличить свою любимую марку сигарет от какой-либо другой, в реальной жизни они предпочтут спуститься на 5 этажей и купить свою марку, чем курить что-либо другое. Он также рассказал мне об одном эксперименте, который поставил его ведущий психолог в начале пятидесятых. Этот психолог

набрал группу из 80 курильщиков, каждый из которых считал своей любимой определенную марку сигарет, и предложил им тест пятен Роршаха. После этого психолог, который не знал, какую марку сигарет кто из испытуемых предпочитает, с большой точностью определил это, используя результаты теста.

Это агентство в конце концов выявило общий личностный профиль курильщика для каждой марки сигарет. Это закрытые материалы. Тем не менее результат во многом сходен с материалами на ту же тему, собранными другими исследователями. Компания Social Research, например, также составила личные профили курильщиков некоторых марок сигарет для *The Chicago Tribune*. Она обнаружила, что, например, сигареты Camel имеют имидж чего-то мужественного, сильного и употребляемого обычными работягами. Lucky Strike имели примерно ту же репутацию — это сигареты крепкие и для мужчин, для простых людей, но в меньшей степени для рабочих. Chesterfield считались одновременно сигаретами и для женщин, и для мужчин, их имидж описывался словом «нежный», и исследователи считали, что их курят все слои общества.

Это исследование было довольно небольшим и состоялось еще до того, как табачная промышленность была избудоражена всеобщим страхом заболеть раком. Некоторые лидирующие на рынке компании, которые создали своему товару имидж крутых, крепких сигарет для настоящих мужчин, начали терять клиентов. Пока табачные компании искали себе новые имиджи, которые бы успокоили людей, на рынке творилась ужасная суматоха. Появилось множество новых марок сигарет, производители которых утверждали, что они практически безвредны. Результатом всеобщего страха перед раком явилось то, что каждая крупная компания стала выпускать сигареты с фильтром, и через четыре года объем продаж сигарет с фильтром увеличился на 1800 процентов. К 1957 году у сигарет с фильтром уже появились свои имиджи, тщательно разработанные рекламистами. Старые компании теперь

постепенно изменяли имидж своих сигарет на более мягкий и менее агрессивный. К 1955 году кризис в торговле сигаретами завершился.

Но, наверное, самые интересные события происходили в индустрии создания имиджей для автомобильных концернов. Автомобиль теперь стал не просто средством передвижения. Как сказал Пьер Мартино: «Автомобиль говорит всем о том, кто мы есть, и о том, кем мы хотим быть... Это символ нашей личности и нашей позиции... это наиболее прямой путь заявить людям о себе. Во время покупки автомобиля вы говорите: "Я ищу такую машину, которая бы показала всем, кто я, которая бы выразила мою сущность"».

Фирма Buick, например, учтя это, создала следующий слоган: «Эта машина дает Вам почувствовать себя самим собой».

Одной из самых интересных моих находок в этой области оказалась брошюра под названием «Автомобили. Что они значат для американцев». В ней рассказывается об одном исследовании, проведенном для *The Chicago Tribune* фирмой Social Research, Ink. Все ведущие журналы очень подробно обсуждали результаты этого исследования. Оно было осуществлено группой социальных ученых, которые с помощью нескольких методик обследовали 352 владельца автомобилей в Чикаго и близлежащих районах. Ученые обнаружили, что явное меньшинство автолюбителей интересуются техническими возможностями машины. Обычно это интересует только людей из низших социальных слоев. А большинство считает, что машина имеет прежде всего социальное значение и является средством самовыражения владельца. Автомобиль высоко ценится такими людьми, так как он дает им возможность продемонстрировать себя, свой характер, темперамент, свою жизненную позицию. Процесс покупки машины — это процесс взаимодействия «личности» автомобиля и личности индивида.

Отчет об этом эксперименте также включал описание типичных личностных черт владельцев машин известных

фирм. Описание личностных черт было представлено набором слов, наиболее ярко описывающих психологический портрет владельца. Вот некоторые примеры.

Cadillac: «Гордый... любит, чтобы на него обращали внимание... торговый агент... средних лет... социально мобилен... хорошо зарабатывает... ответственный».

Ford: «Обожает скорость... хорошо зарабатывает... молодой... гордый... высшие слои низшего класса... ездит на работу... практичен».

DeSoto: «Консервативен... ответственен... мать семейства... высшие слои среднего класса... хорошо зарабатывает... горд».

Studebaker: «Опрятен... искушен... интеллектуал... подвижен... профессионал... молод».

Pontiac: «Твердая точка зрения на классовое разделение... середина дороги... замужняя женщина... мать... искренний... придерживается традиций... занят».

Mercury: «Торговый агент... самоуверенный... подвижный... современный... основательный... низшие слои среднего класса... отец... быстр».

В отчете также было написано, что «люди покупают те машины, которые, как им кажется, специально созданы для них». Там же сделаны и некоторые выводы:

Люди, которые хотят казаться консервативными, хотят всем показать, какие они серьезные и ответственные, обычно покупают Plymouth, Dodge, DeSoto, Packard, 4-дверные седаны, предпочитают темные цвета и не любят различные аксессуары. Люди, которые хотят казаться общительными, современными, но все-таки любят ездить по середине дороги, обычно покупают Chevrolet, Pontiac, Buick, Chrysler, 2-дверные купе, предпочитают светлые цвета и умеренное количество аксессуаров. Люди, которые любят порисоваться, подчеркнуть свою индивидуальность и современность, обычно покупают Ford, Mercury, Oldsmobile, Lincoln, предпочитают машины, покрашенные в два цвета, и большое количество аксессуаров и всяких побрякушек. Люди, которые хотят показать свою необыч-

ность, предпочитают Cadillac (любят порисоваться, высокий социальный статус), Studebaker, Hudson, Nash, Willys, компактные машины (импульсивность), любят очень яркие цвета — красный, желтый, белый и обожают новейшие аксессуары.

Существуют также и другие пути удовлетворить свою потребность во внимании через автомобиль. Некоторые люди хотят показать всем свой высокий статус, но в то же время желают выглядеть скромными. Они намеренно принижают свое положение, используя внешние атрибуты, соответствующие гораздо более низкому положению. «Так обычно действуют люди, которые твердо уверены в своем материальном и социальном положении. Демонстрируя безразличие к возможностям, которые они имеют, они показывают свое превосходство над окружающими. Они обожают покупать старые, побитые машины». Некоторые люди удовлетворяют свою потребность во всеобщем внимании путем приобретения таких марок машин, имиджем которых является тонкий изощренный вкус. Это обычно иностранные машины, а также Nash Rambler и новый Studebaker. Берлей Гарднер рассказал мне об одном забавном случае, который произошел с четырьмя докторами. Они ради экономии снимали все вместе квартиру в Чикаго на самой престижной улице Мичиган Авеню. И вот как-то раз один из них подъехал к дому на своей шикарной, сразу бросающейся в глаза машине. Его друзья посоветались и посоветовали ему поставить машину в другом месте, так как она разрушала их имидж скромных распространителей лекарств.

Одним из открытий Social Research явилось также то, что автомобиль DeSoto чаще всего покупают люди, ведущие оседлый образ жизни, включая людей среднего возраста и людей, уже вышедших на пенсию. Dodge обычно покупают серьезные, ответственные люди, возраст которых немного меньше, чем у покупателей DeSoto.

Вскоре после этого исследования корпорация Chrysler начала тщательно отслеживать и менять имиджи своих

машин. (Нельзя точно сказать, насколько сильно повлияли на действия корпорации данные, представленные в отчете.) В любом случае, компания начала создавать новые имиджи машин, для того чтобы привлечь как можно больше покупателей среди молодежи. Dodge и Plymouth поменяли имидж и теперь зывали, как сказал м-р Мартино, к нашему «всегда юному сердцу».

Я поинтересовался у мистера Мартино, произошли ли какие-либо существенные изменения в имиджах машин и сигарет после его двух исследований. Он ответил: «В общем, я могу сказать, что, несмотря на создающееся поверхностное впечатление, имидж этих продуктов обычно меняется очень медленно. Имидж может резко смениться только тогда, когда что-то вдруг радикально изменит представления об этом товаре, или же с помощью рекламы. Я думаю, что Plymouth очень быстро превратился из скучной машины в довольно интересную. Я думаю, что имидж Lucky Strike как сигарет для состоящих мужчин теряет силу, но очень медленно. Безусловно, эти имиджи будут постепенно изменяться со временем, но, если говорить в целом, то пока имидж этих продуктов практически не изменился».

Хотя у каждой машины есть свой собственный имидж, тщательно для нее подобранный и привлекающий покупателя определенного типа, производители авто не могут довольствоваться только одной группой людей. Вот что написано в отчете по этому поводу: «Машина может быть продана разным людям, если показывать покупателю разные грани ее “личности”... Реклама расширяет количество символов. Как призма, она может раскрыть разные стороны “характера” машины, для того чтобы многие, совершенно разные люди увидели в этой машине свою».

Теперь, когда рекламисты знакомы с некоторыми примерами имиджей, которые мы покупаем, они могут спрогнозировать наше поведение и в других ситуациях. Как-то я болтал с двумя психологами из фирмы Social Research, и один из них предложил: «Давайте рассмотрим



рим человека, который ездит на Studebaker, курит Old Golds, мажет волосы маслом на кремовой основе, бреется электрической бритвой и носит с собой авторучку Parker 51. Скорее всего он торговый агент, активный человек, он обычно агрессивен в проблемных ситуациях и часто хочет произвести хорошее впечатление. Возможно, у него был романтический тип внешности в юности». А другой психолог добавил: «Вы также обнаружите, что он носит трусы ярких цветов».

## Глава 6. Наша скрытая неудовлетворенность

«В этой борьбе между удовольствием и чувством вины, которая происходит у нас внутри во время покупки, одной из главных задач рекламиста является не столько продать товар, сколько дать человеку моральное право на удовлетворение его потребностей таким образом, чтобы он потом не жалел и не винил себя в содеянном».

Эрнест Дихтер, Президент Института  
мотивационного анализа

Исследуя сферу нашего бессознательного в надежде найти более эффективные пути для сбыта товаров, предприниматели начали изучать наши скрытые комплексы, сомнения и конфликты. Они пришли к выводу, что продажа товаров во многом зависит от успешных манипуляций или преодоления наших комплексов вины, страхов, внутренних волнений, вражды, ощущений одиночества и скрытых напряжений.

Наше чувство вины было одной из основных проблем, с которыми пришлось столкнуться исследователям мотивации. Такие ставшие необходимыми товары, как конфеты, безалкогольные напитки, сигареты, спиртные напитки, смеси для пирогов и другие вещи, экономящие наши силы, стали составлять значительную часть американского рынка. А потребители в глубине души по-прежнему оставались пуританами.

Доктор Дихтер много размышлял над этим пережитком психологии американцев, которые «хотя и потребляли безалкогольные и спиртные напитки, сигареты и т.д. на протяжении многих лет, в то же время постоянно испытывали по этому поводу беспокойство». В результате своих размышлений и проведенных исследований доктор Дихтер пришел к следующему выводу: «Каждый раз, продавая продукт, который является для покупателя источ-

ником удовольствия, нужно смягчить его чувство вины, предложив какую-то цель или идеал».

Курение уже давно вызывает у многих людей чувство вины. Это чувство возникает отчасти из-за того, что курение жестко подавлялось в детстве, отчасти из-за глубинного предчувствия, что сигареты — гвозди, которые люди сами забивают в крышку своего гроба. Страх перед раком в начале пятидесятых был последним, решающим ударом, который обрушился на табачную промышленность.

Мотивационные аналитики, решая эту дилемму, обнаружили, что огромные деньги, которые постоянно тратятся на рекламу, из-за неправильного подхода выбрасываются на ветер. Действительно, многие люди заметили тогда, что табачные магнаты попали в какой-то водоворот, тянущий их вниз. Они или явно предлагали своим потенциальным клиентам волшебное, удивительное счастье, или просто пытались привлечь их слоганом «Это вас не убьет».

Доктор Дихтер посмотрел с презрением на глупые восторженные физиономии из реклам сигарет и прямо заявил, что их создатели не правы. Он объяснил, что курильщики знают, что больше всего им хочется курить тогда, когда они напряжены или когда они должны выполнить какую-то работу за ограниченное время. А Пьер Мартино публично заявил, что табачная промышленность пытается совершить самоубийство при помощи своего неправильного подхода к рекламе. Он также добавил: «Я не могу представить любителя виски, по-дружески рассказывающего в рекламном ролике о том, что “нужно опасаться цирроза печени” или убеждающего, что “исследование, продолжавшееся 10 месяцев и проведенное ведущими медиками страны, не показало случаев хронического алкоголизма”».

Он был настолько возмущен, что заказал Social Research, Inc. проведение исследования на 350 курильщиках с использованием глубинного подхода и применением накопленных психиатрией и другими науками методов. Отчет об этом исследовании под названием «Сигареты, их

роль и функции» получил широкое распространение в предпринимательских кругах.

Исследователи нашли около дюжины причин того, что многие люди продолжают курить, несмотря на возникающее у них по этому поводу чувство вины. Итак, люди курят для того, чтобы понизить напряжение, наладить контакты с другими людьми, они используют курение как награду за усилия, как способ обретения душевного равновесия, для того, чтобы снять стресс, как подтверждение смелости, отважности, по причине конформизма, так как курение уже стало неким ритуалом, и так далее. Они также обнаружили, что многие люди любят держать сигарету в руке, входя в людное помещение. Зажженная сигарета помогает им выглядеть менее нервными и более умудренными.

Возможно, самым большим открытием исследователей явилось то, что американцы курят еще и для того, чтобы показать свою мужественность и зрелость. Они воспринимают курение как проявление силы, энергии. Вот что написано об этом в отчете: «Это психологическое удовлетворение, с помощью которого можно преодолеть страх за свое здоровье, противостоять не только всеобщему осуждению и осмеянию, но и даже этой парадоксальной слабости “становиться рабом привычки”».

Молодые, которые курят, пытаются таким образом быть старше, а пожилые люди, которые курят, пытаются почувствовать себя моложе! Настоящий курильщик погружен в свою мифологию, согласно которой он находится в расцвете сил. Поэтому юноши знают, что им «надо еще вырасти, прежде чем начать курить», а взрослые, если застанут их за этим занятием, обычно говорят: «А, дети просто пытаются казаться взрослыми». Кроме этого, в нашем обществе существует еще, правда не очень выраженное, осуждение курящих пожилых женщин. Один психолог из Social Research рассказал об испытуемом, которого попросили прокомментировать факт курения его одной пожилой знакомой, и он ответил попросту и без затей: «О, она просто пытается таким образом вернуть молодость».

В 1957 году, с точки зрения мотивационных аналитиков, реклама сигарет стала более правильной. Во многих рекламных показах показывались люди, которым курением помогло найти выход из тяжелых ситуаций или для которых курение было вознаграждением за сделанную сложную работу. Многие герои рекламных роликов просто светились от мужественности и смелости. А «негативные» медицинские предупреждения плавно отодвигались на второй план. *Printer's Ink* опубликовала хорошую новость — «проблема курения решена теперь по-взрослому».

Производители всяких сладостей также столкнулись с чувством вины у своих клиентов. Люди вдруг начали опасаться сладкого. Не только американцы постоянно испытывают угрызения совести, когда доставляют себе удовольствие таким способом. Но американцы мучаются вдвойне, так как у них каждый знает о том, что, питаясь сладостями, можно располнеть и приобрести дырки в зубах. (В промежутке между 1950 и 1955 годами употребление кондитерских изделий упало на 10 процентов.)

Большинство людей перешли на потребление низкокалорийных продуктов и продуктов, содержащих сахарозаменитель. (Употребление низкокалорийных безалкогольных напитков возросло в 300 раз с 1952 по 1955 год!) Производители сладостей жаловались на то, что теряют клиентов на своем «липком, сладком» рынке. Производители продуктов, содержащих много сахара, потратили полмиллиона долларов, чтобы «объясниться». Но важнее то, что они также наняли доктора Дихтера.

Он, конечно, первым делом побранил их за долготерпение и за покорное принятие «роли, навязанной сладостям медицинской пропагандой. Везде писали, что от сладостей портятся зубы и появляется много жировой ткани, вместо того чтобы писать о том, что сладости — очень вкусные, доставляющие истинное наслаждение, здоровые и питательные продукты». Он разработал для них стратегию, которая вернула бы нас к всеобщему жеванию сладостей, несмотря на всю медицинскую пропаганду. Реальной проблемой, с которой пришлось бороться, была проблема

чувства вины, которое неизменно возникало после получения удовольствия путем поедания сладкого. Одной из тактик, которую доктор Дихтер заставил производителей принять, была тактика делать большие упаковки, в которых содержатся маленькие кусочки той или иной сладости, и обращать на это всеобщее внимание. Это, пояснил он, подействует на нас успокаивающе, и мы будем оправдывать себя, восхищаясь собственной умеренностью. Дихтер добавил: «Вы будете таким образом обеспечивать оправдание, которое нужно потребителю, когда он покупает плитку шоколада, — “В конце концов, я могу ее и не есть, просто возьму маленький кусочек, а остальное пока уберу”. На самом деле, мы сильно сомневаемся, что остальное будет убрано. Тем не менее у покупателя должно остаться впечатление, что производители этой сладости поняли его. Маленькие кусочки как бы дают ему “разрешение”, необходимое для покупки сладости, то есть производители “разрешают” ему есть умеренно».

Одна кондитерская фирма, которая наняла себе собственного психолога-консультанта для решения той же проблемы, пришла к другой стратегии: вознаградите себя. Теория, на которой основывалась данная стратегия, была следующей. Известно, что дети часто получают вознаграждение в виде сладости за то, что они себя хорошо вели. Поэтому уже с ранних лет образ сладкого отпечатывается в нашем сознании как символ вознаграждения за что-то. Вооружившись этим открытием, производитель сладостей начал всю использовать фразу: «Чтобы легче справиться с этой трудной работой — попробуйте карамель M&M». В результате этого изобретения объемы продаж компании увеличились вдвое. Другой производитель сладостей, *Lofts*, использовал сразу два открытия: и тактику маленьких кусочков, и тактику вознаграждения. Он стал размещать свою рекламу на целую страницу в разных журналах, показывая на них таких стройных и энергичных людей, как Мария Толлчиф, которая была тогда самой гибкой балериной. Она танцевала и в то же время тянулась за крохотной шоколадкой. В рекламе были приведе-

ны ее слова, что именно благодаря *Lofts Little Aristocrats* она все время в форме, так как эту шоколадку можно быстро съесть за кулисами и при этом не опасаться выйти на сцену с ощущением до отказа набитого живота. Также она любит есть эти шоколадки дома, после долгой, тяжелой работы. Она добавляет: «Я лакомка и люблю вкусные вещи». (Кстати, *Sugar Information, Inc.* тоже публиковала рекламы в журналах, используя свой подход и призывая людей попробовать конфеты *Scientific Nibble* для контроля за аппетитом.)

Любопытным последствием этой ситуации со сладостями явилось появление и широкое распространение леденцов против кашля. По мнению *Social Research*, это произошло из-за того, что леденцы от кашля являются подобием медицинских препаратов и для многих людей они стали «разрешенной» формой конфет. Очень часто люди покупают леденцы от кашля для того, чтобы утолить свой конфетный голод. *Social Research* посоветовала производителям леденцов от кашля обратить внимание потребителей на их приятный вкус, но сделать это аккуратно. Она также добавила: «Но про сладость не надо упоминать ни в коем случае, так как это мешает клиенту рационально мыслить — ведь он покупает эти леденцы для предотвращения заболевания или в терапевтических целях». Возможно, поэтому на упаковке леденцов от кашля компании *Pine Brothers* было в двух местах написано слово «Мед», а на упаковке леденцов фирмы *Cocilana* бросалась в глаза фраза «Прекрасный Вкус».

У производителей различных смесей и порошков для быстрого приготовления пищи тоже появились похожие неприятности. Их клиентки — домохозяйки вместо того, чтобы быть благодарными за эти полезные достижения, часто боялись покупать их. Они видели в них угрозу своему существованию, своим прямым обязанностям и чувствовали себя виноватыми, если использовали их. Разве что только работающие женщины (их около 10 000 000) покупали их, а явное большинство домохозяек полностью игнорировали товары этой категории.

Директор по исследованиям в одном рекламном агентстве прокомментировал эту ситуацию так: «Если вы скажете домохозяйке, что благодаря использованию стиральной машины, сушильной машины, посудомоечной машины у нее найдется время для игры в бридж, — вы покойник! Сегодня, в большинстве своем, домохозяйки уже не имеют тех обязанностей, что раньше. Они уже испытывают вину только из-за того, что они не работают столько, сколько работали их матери. Вы просто направляете их на неправильный путь, предлагая им больше свободы. Вместо этого вы должны обращать внимание домохозяек на то, что все эти домашние приспособления освобождают у них время на детей, на то, чтобы больше времени проводить с ними и быть им хорошей матерью».

Наши маленькие страхи и волнения, например такие, как чувство вины, открывают для манипуляторов множество возможностей и помогают правильно спланировать рекламные кампании. Было обнаружено, что некоторые товары могут вызывать у нас неприязнь, потому что они заставляют нас чувствовать себя слегка неловко.

Ярким примером является то, что приключилось с *Jell-o*. В течение многих лет *Jell-o* был любимой смесью для быстрого приготовления десерта у миллионов американцев. Затем, в начале пятидесятых, рекламисты, занимавшиеся его продвижением, решили усовершенствовать рекламу. Вместо обычного десерта они стали показывать великолепные, красочные произведения искусства. Эти рекламы были очень зрелищны, но не дали ожидаемого увеличения объема продаж. У *Jell-o* начались крупные неприятности, причину которых никто не мог понять. Руководство компании обратилось за помощью к доктору Дихтеру. Его подчиненные, проинтервьюировав домохозяек, вскоре обнаружили, в чем промах. Оказывается, домохозяйки, видя эту красоту, испытывали тихий ужас и свою полную несостоятельность как кулипаров. Они очень сильно сомневались, будут ли они способны воспроизвести это чудо, и каждую подсознательно преследовала навязчивая мысль, что кто-нибудь посмот-

рит через ее плечо, в то время, как она будет готовить десерт, и скажет: «А это должно выглядеть не так». Поэтому многие женщины, когда видели рекламу Jell-o, говорили себе: «Вместо того чтобы идти на такие муки, готовя это, я лучше сделаю десерт сама».

После того как доктор Дихтер определил, что за беда приключилась с Jell-o, этот десерт вновь стал рекламироваться как продукт, простой в употреблении. В 1956 году он был показан как простая одноцветная горка, располагающаяся среди рисунков сказочных персонажей. Такая реклама вернула ему всеобщую любовь и восхищение.

Производители вина столкнулись с проблемой примерно такого же рода. Люди тоже игнорировали их продукцию. Психолог, который занялся этой проблемой, сказал, что, с психологической точки зрения, их бизнес оказался в очень сложной ситуации. Огромное количество марок вин, подчеркивание хорошего или плохого года урожая, определенное стекло для бутылки вина каждого сорта — все это привело к тому, что потенциальные клиенты стали опасаться покупать вино. Психолог посоветовал производителям вина прекратить эту эзотерическую чушь и убедить покупателей, что качество вина не зависит от упаковки и года изготовления. Именно такую политику и стали проводить предприниматели, и она в скором времени привела их к успеху и процветанию.

Иногда наши страхи перед какими-то товарами кажутся совершенно иррациональными до тех пор, пока их не проанализирует эксперт. Компания Corning Glass Works столкнулась с совершенно непонятым игнорированием стеклянной трубки Ругех, которую она пыталась продать инженерам и торговым агентам для использования в химической промышленности. Компания придумала очень хороший рекламный текст для описания эффективности использования данной трубки, но покупатели не хотели приобретать ее, несмотря на все достоинства. Поэтому руководство компании было вынуждено обратиться за консультацией к доктору Чарльзу Виннику. Тот направил группу своих психологов для интервьюирования потенци-

альных клиентов. Вот каким было их заключение по данной проблеме со слов *Wall Street Journal*: «У инженеров и торговых агентов существует “эмоциональный барьер” в связи с хрупкостью стеклянной трубки. Он образовался на основе их опыта обращения со стеклом в детстве. Еще когда они были маленькими мальчиками, у них сложился и отложился стереотип, что стекло всегда бьется и поэтому пропускает воду». Компания учла эти открытия и стала учить своих торговых агентов принимать в расчет это иррациональное сопротивление.

С другой стороны, бывают очень «понятные» страхи, причина которых сразу очевидна. В этом случае мотивационные аналитики тоже дают советы по преодолению нашего сопротивления. Один крупный производитель сельхозтехники на Среднем Западе, пытаясь увеличить объемы продаж тракторов, нанял психологов, которые при помощи интервьюирования обнаружили один интересный факт. Оказывается, фермеры сильно боялись ездить на тракторе. Они опасались, что, когда они будут ехать в гору, эта машина не сможет затащить их на вершину, съедет вниз и придавит их своим весом. Этот страх и мешал успешной продаже тракторов. Журнал *Tide* так изложил проблему и ее решение: «Подобные нелепые случаи, действительно, иногда имеют место, так как, когда трактор едет в гору, обычно основной вес приходится на задние колеса. Чтобы этот страх не мешал продажам, компания изменила дизайн своих тракторов так, чтобы казалось, что вес распределен равномерно на задние и передние колеса».

Мотивационные аналитики стали все чаще и чаще призываться предпринимателями для борьбы с нашими страхами и для разрешения проблемных ситуаций. С одной из таких проблем пришлось как-то разбираться доктору Дихтеру. Это был страх перед полетами на самолете. Несколько лет назад авиакомпания American Airlines стал очень мешать тот факт, что люди пользуются их услугами только в силу крайней необходимости. Авиакомпания наняла одну исследовательскую фирму для

изучения проблемы. Оказывается, люди боятся летать потому, что боятся умереть.

Много денег было потрачено на то, чтобы рассказать людям о тех совершенных системах безопасности, которыми оборудованы их самолеты. Но, если верить доктору Дихтеру, это не принесло никаких результатов. Отчаявшееся руководство компании призвало на помощь доктора Дихтера. Он тщательно исследовал проблему и даже использовал проективные методики для того, чтобы потенциальные клиенты представили себя погибшими в авиакатастрофе. Его сотрудники обнаружили, что люди думают при этом не о смерти, а о том, что будет с их родственниками, когда они получат извещение об их гибели. Итак, доктор Дихтер заключил, что люди боятся не смерти, а вины за случившееся перед своими семьями. Один мужчина представил свою жену, получившую известие о его гибели, которая говорила следующие слова: «Чертов дурак, лучше бы он поехал на поезде»: Авиакомпания серьезно отнеслась к советам доктора Дихтера и начала воздействовать в своих рекламных кампаниях на женщин, убеждая их, что мужья вернутся домой быстрее, если воспользуются самолетом, и призывая их самих пользоваться самолетами во время семейных путешествий. Таким образом, объясняет доктор Дихтер, «люди перестали бояться летать на самолетах, так как их родственники стали теперь одобрять этот вид путешествия».

Многие авиакомпании стали тоже задумываться о проблемах подобного рода, в частности, о проблеме сохранения «спокойной обстановки» среди пассажиров во время полета. Руководство компаний начало проводить специальные занятия для стюардесс, где их обучали тому, как вести себя с пассажирами, если они, например, заметили искры, летящие из двигателя. Один работник авиакомпании рассказал, что их стюардессы записывают имя каждого пассажира для того, чтобы в случае необходимости поговорить с каждым и успокоить его. Некоторые авиакомпании требуют, чтобы стюардессы учились говорить спокойным, мягким голосом, записывают их речь на магни-

тофон, а затем разбирают ошибки. Аналогичные умения говорить уверенно и спокойно требуются и от пилотов. Руководство одной авиакомпании заявило, что им нужны такие пилоты, которые говорят в громкоговоритель так же хорошо, как «и водят самолет». Еще одна авиакомпания требует от пилотов навыка «уметь говорить с пассажирами авторитетно и уверенно».

Наше общение с банковскими структурами — еще одна область, где рекламисты, использующие глубинный подход, обнаружили некий страх и разработали средства борьбы с ним. Одно рекламное агентство в городе Рочестер, штат Нью-Йорк, стало искать пути расширения клиентуры ведущего банка в городе. Его сотрудники столкнулись с тем, что люди по каким-то причинам боятся иметь дело с банками. Они боятся, что им будет отказано в ссуде, опасаются, что банковские служащие обнаружат, насколько запущены их семейные финансовые дела, боятся осуждения. Агентство обнаружило, что люди подсознательно отождествляют банк со своего рода родителем, который может осудить или одобрить их, который постоянно контролирует состояние их дел. Приняв во внимание этот подсознательный страх перед образом родителя, агентство разработало для банка рекламу, в которой мужчина, стоя перед дверью банка, говорил: «Я терпеть не мог открывать эту дверь!», а затем было показано, какой теплый прием он получал.

Доктор Дихтер также заинтересовался проблемой расширения клиентуры у банков. Его особый интерес вызывал парадоксальный рост числа ссудных компаний, несмотря на тот факт, что большинство банков предлагали персональные ссуды под более низкий процент и были более снисходительны в выдаче ссуд. Проведя некоторые исследования, он обнаружил, что самое большое преимущество ссудных компаний перед банками заключается в их более «низком» моральном облике! Главной помехой для банков (и здесь выводы доктора совпадают с выводами рочестерского агентства) является хорошо закрепившийся за ними имидж холодного морализатор-

ства. Когда мы идем к банкиру за ссудой, говорил Дихтер, мы просим воплощенную добродетель снизить до нас и поверить нам — слабым смертным. Напротив, когда мы идем в ссудную компанию за ссудой, именно мы добродетельны, а компания является тем негодяем, с которым мы вынуждены пока иметь дело. Это мы, заемщики, снисходим до общения с такими компаниями. Вот как объясняет это доктор Дихтер: «Эта различие в моральном доминировании берущего и дающего в долг полностью меняет весь эмоциональный настрой общения». В одном случае мы ощущаем себя «подростками, на которых нельзя положиться, а в другом — обладающими всеми правами взрослыми. Большой процент, который требуют ссудные компании, — эта та небольшая плата, которую платят люди за такое кардинально противоположное отношение к себе». Он посоветовал банкам постараться смягчить их имидж праведности.

Торговцы мясными продуктами тоже столкнулись с некоторой неприязнью со стороны покупателей. Джеймс Викари, например, обнаружил, что многие молодые домохозяйки предпочитают покупать мясные продукты в супермаркете, нежели в маленькой бакалейной лавке. Это связано с тем, что там им легче скрывать свое незнание продуктов. Jewel Tea Company узнала из мотивационных исследований, что подобного рода боязнь является довольно распространенной при визитах домохозяек в мясные отделы магазина. Женщины хотят высказать претензии, но стесняются мясника, потому что они так мало знают о мясе. Jewel Tea учла это и стала требовать от своих мясников проявления симпатии и терпения с женщинами. В результате использования этой стратегии объемы продаж увеличились во всех магазинах.

Производители зубной пасты увеличили объемы продаж вдвое за два года, а объясняется это тем, что они заставили большое количество людей переживать за состояние своих зубов. Они предлагали удивительные новые способы для уничтожения бактерий и предотвращения кариеса. В середине пятидесятых зубная паста Crest, со-

держащая флюорид, была объявлена, с присущей всем зубным пастам скромностью, «новым этапом в современной медицине», сравнимым разве что только с нахождением средств для борьбы с инфекционными заболеваниями в XVIII веке. Однако предприниматели скептически отнеслись к новым пастам, содержащим флюорид. *Advertising Age* назвал их самой свежей хитростью из всей серии больших обещаний (пасты с аммонием, хлорофиллом, антиэнзимом): «Создается впечатление, что люди относятся с пониманием ко всем терапевтическим обещаниям такого рода... Есть надежда, что и семейство паст с флюоридом они воспримут с традиционным воодушевлением».

Представляет большой интерес история, произошедшая с зубной пастой Gleem, которая, на первый взгляд, не предлагала ничего нового в борьбе с драконами в наших ртах. Она содержала ингредиент под названием GL-70, который, по-видимому, очень эффективно уничтожал бактерии, хотя журнал *Fortune* написал, что он не производит особого впечатления, судя по его скромной рекламе. Однако Gleem применил секретное оружие. Исследователи обнаружили, что многие люди из-за той шумихи, которую подняли вокруг чистки зубов производители пасты, испытывали чувство вины за то, что они не чистят зубы после каждого приема пищи. Реклама Gleem пообещала им здоровые зубы, говоря, что эта паста специально создана для людей, которые «не могут чистить зубы после каждого приема пищи». (Безусловно, такие люди составляют явное большинство населения.) Двумя годами позже стало известно, что компания Gleem обошла всех конкурентов, кроме одного.

Производители обезболивающих препаратов также стали осторожно исследовать наши скрытые переживания. Social Research обнаружила, что потенциальными клиентами для этих препаратов могут стать люди двух типов: 1) легко внушаемые, склонные к волнениям и преувеличениям своих недугов люди; 2) агрессивные, полагающиеся только на себя люди спартанского типа, которые презирают докторов и предпочитают лечить себя сами. В резуль-

тате одного мотивационного исследования был получен любопытный факт: люди, использующие болеутоляющее Bufferin, обнаружили более высокий уровень враждебности, чем люди, использующие болеутоляющее Anacin. Возможно, свою роль сыграло то, что рекламы Bufferin оказывали максимальное влияние на ипохондриков. В них показывался срез человеческого тела и таблетка Bufferin, которая шла по телу, как будто по системе трубок, резервуаров и клапанов.

Даже воскресные журналы комиксов стали проявлять интерес к возможности играть с нашими тайными тревогами. Воскресный журнал *Puck* провел мотивационное исследование под названием «Воскресные журналы — социально-психологическое пособие по использованию в рекламе». В результате этого исследования обнаружили, что чтение подобных изданий является для каждого «личным, даже секретным времяпрепровождением». Из этого был сделан вывод, что комиксы являются благодатным полем деятельности для предпринимателей, которые хотят поиграть на наших ипохондрических переживаниях. «В комиксах, — гласил отчет, — можно прямо предложить людям почитать о своих тайных желаниях и страхах, о которых они не могут ни с кем поговорить. Здесь возможен прямой разговор об опасениях, связанных с заболеваниями, болью и плохим запахом». Были названы примеры компаний, удачно воспользовавшихся такой возможностью.

Другим коньком, которого оседлали проницательные предприниматели, было использование наших чувств враждебности и агрессии. Маркетологи учатся предлагать нам товары так, чтобы через них мы могли выражать эти чувства.

Отчет об исследовании автомобилей, опубликованный в *The Chicago Tribune*, открывает одну из основных функций автомобиля — «выразить агрессию». Вот что там пишут: «Эта потребность явно выражается в интересе людей к скорости машины, а также к управлению, мощности, маневренности и форме». Доктор Смит в своей книге по

мотивационному анализу тоже придерживается мнения, что многие люди любят ездить быстро на мощных машинах для того, чтобы дать выход своей агрессии. Некоторые производители автомобилей учли это и стали акцентировать наше внимание на скоростных возможностях автомобилей.

Президент одного чикагского рекламного агентства утверждает, что его исследователи обнаружили удивительную вещь. Оказывается, что люди, имеющие неприятный запах, бессознательно не хотят с ним расставаться. Он сказал мне: «Плохой запах — это враждебный акт. Человек, имеющий неприятный запах, использует его, как скунс, в качестве защитного механизма». Его сотрудники пришли к этому поразительному выводу во время глубокого исследования для одной компании, производящей мыло. Эта компания пыталась изменить резкий запах одной марки мыла, которое она уже выпускала довольно давно. Начав производство мыла с новым приятным, нежным запахом, она получила множество яростных жалоб. По-видимому, клиенты испытывали сильное подсознательное влечение к неприятным запахам. Этот человек также добавил: «Люди с очень неприятным запахом обычно характеризуются высокой скрытой агрессивностью. Их запах — их защитный механизм. Они боятся нападения».

(Другая же фирма, производящая мыло, получила два противоположных совета от двух ведущих компаний, занимающихся МА, по поводу того, нужно ли подчеркивать в рекламе мыла его приятный запах. Одна компания обнаружила, что люди стремятся избавиться от дурных запахов; другая же обнаружила, что люди подсознательно боятся этого. Оказавшись в полной растерянности, эта фирма заказала себе рекламу, где говорилось, что у мыла просто запах чистоты.)

И, наконец, предприниматели начали понемногу учиться профессионально играть на нашем скрытом чувстве одиночества, которое доктор Гарри Стэк Салливан, известный психиатр, однажды назвал самым невыносимым из всех человеческих чувств. Одна ведущая полиграфическая



## Глава 7. Восемь скрытых потребностей

«Домашний холодильник становится целым ледяным островом безопасности».

Из репортажа рекламного агентства Weiss and Geller

кая компания Среднего Запада, чтобы работать более профессионально, решила выяснить настоящие причины того, почему люди покупают открытки. Была одна загадка, которая очень интересовала руководство компании. Год за годом фирма издавала открытку, которая год за годом оставалась бестселлером. На ней было изображено голое, кривое дерево, стоящее на доступном всем ветрам заснеженном холме. Открытка имела колоссальную притягательную силу. Результаты мотивационного исследования пролили свет на эту тайну, — как оказалось, ключевым фактором продажи открыток является чувство одиночества. Основными покупателями открыток являются вдовы, старые девы и разведенные, которые, по-видимому, постоянно чувствуют себя одинокими и непривлекательными, но все еще пытаются казаться элегантными. Проанализировав изображения на открытках с позиций теории Фрейда, рекламисты обнаружили, что многие хорошо продаваемые открытки содержат сексуальную символику: луну, свечи, овалы, круги. Гарри Хендерсон писал в журнале *Pageant*, что издательская компания, воспользовавшись этими советами, дала своим художникам необходимые инструкции для того, чтобы они могли «делать больше популярных открыток и прекратить производство открыток, лишенных подсознательных символов».

В поисках психологических ценностей, которые могли бы придать товарам дополнительную привлекательность, маркетологи нашли способы этого добиться, используя глубинный подход и изучая наши подсознательные потребности, стремления и желания. Как только эксперименты выявляли у людей потребность в чем-то, рекламисты тут же начинали раздавать обещания удовлетворить ее на презентациях всех новых и совершенно непохожих товаров — кондиционеров, готовых смесей, моторных лодок. В этой главе мы рассмотрим наиболее красивые примеры использования в рекламных целях знаний о восьми неосознаваемых потребностях человека.

### 1. Потребность в безопасности

Сотрудники рекламного агентства Weiss and Geller стали сомневаться в причинах, которые обычно приводят люди, объясняя, почему они купили холодильник. Ученые установили, что в большинстве случаев покупать холодильник невыгодно, так как если посчитать все затраты, включающие стоимость холодильника, ежемесячную плату за электричество и замороженные остатки, которые обычно выкидываются, то еда из холодильника получится очень дорогой.

Рекламистам стало любопытно, и агентство провело психиатрическое пилотное исследование. Экспериментаторы нашли очень существенным тот факт, что холодильники получили широкое распространение сразу после Второй мировой войны, когда многие семьи, что понятно, еще не были уверены ни в чем: не только в том, будет ли у них еда, но и том, будет ли у них «завтра». Эти люди тепло вспоминают прежние времена благополучия и безопаснос-

ти, которые подсознательно переносят их назад в детство, где была мама, которая никогда ни в чем их не разочаровывала, и проявления любви и заботы были тесно связаны с кормлением. Ученые пришли к выводу, что «холодильник для многих людей является символом того, что в доме есть еда, а еда отождествляется с безопасностью и теплом». Они также обнаружили, что тревожные и беспокойные люди нуждаются в том, чтобы в их доме всегда было много еды — это их успокаивает. Агентство решило, что производители холодильников должны принять этот фактор во внимание и использовать его в своей рекламе.

Сотрудники агентства Weiss and Geller обнаружили, что кондиционеры обладают дополнительной психологической ценностью для покупателя, удовлетворяя его потребность в безопасности, однако совсем не тем способом, какого можно было бы ожидать. Оказалось, что некоторые люди чувствуют себя комфортно и могут спокойно спать только тогда, когда закрыты все окна и двери. По всей вероятности, таким образом они хотят вернуть себе то чувство безопасности, которое испытывали в чреве матери. Они и являются основными покупателями кондиционеров (надо отметить, что торговля кондиционерами приносит полмиллиарда долларов в год). Однако существует и другой тип людей, которые являются ярыми противниками использования кондиционеров. В результате исследования оказалось, что многие из нас страдают скрытой формой клаустрофобии. Этим и объясняется антипатия к кондиционерам, которые в нашем сознании всегда связаны с закрытым пространством. (Рекламист из другого агентства утверждал, что еще одной причиной, по которой люди боятся устанавливать у себя дома кондиционеры, является само назначение этих аппаратов. Кондиционер — это средство преобразования погоды, а ведь «это Бог творит погоду, и мы должны смириться и не противоречить Божьей воле».)

Доктор Дихтер говорил, что рекламисты, использующие свои собственные методики, многое теряют, если не принимают во внимание потребность в безопасности. Он

говорил, что «человек, который концентрируется на своей методике, оказывается в замкнутом мире. Он таким образом изолирует себя от общения и погружается в диалог с самим собой».

На выставке детской мебели в 1956 году был представлен набор, состоящий из высокого стула, детской резиновой ванны и специального приспособления для обучения пользования горшком. Президент фирмы, изготовившей этот набор, сказал, что каждая вещь была сделана специально с таким расчетом, чтобы дать ребенку ощущение комфорта и безопасности. Немного помолчав, он добавил: «Производители начинают все больше и больше становиться психологами».

## 2. Потребность в подтверждении значимости

В середине 50-х сотрудники *The Chicago Tribune* провели с помощью глубинного подхода исследование рынка бытовой химии, в частности мыла и стирального порошка. Их целью было выяснить, почему большинство домохозяек не отдает предпочтение определенной марке этих товаров, а использует то одну, то другую. Исследователи пришли к выводу, что в таком плачевном результате виноваты сами производители бытовой химии, которые использовали устаревший подход в рекламе. «Большинство реклам, — заключили специалисты, — четко демонстрируют, что их создатели учитывают только такие желания женщин, как чистота рук, тела и одежды». Исследования же показали, что многие домохозяйки считают, что стирка — тяжелая, нудная и неблагодарная работа. Рекламист должен обязательно учитывать, что женщине необходимо, чтобы ее заслуги признали и оценили. «В рекламе этих товаров должна превозноситься роль “хранительницы очага”, но не путем прямой похвалы, а путем тонких намеков, дающих понять, какая важная и необходимая это работа — работа домохозяйки, несмотря на то, что она часто воспринимается как нудная и скучная».

Доктор Смит в своей книге о мотивационном анализе пишет, что производители сумок и чемоданов могут сильно увеличить объемы продаж, если напомним своим кли-

ентам о той моральной поддержке, которую оказывает их товар. Когда человек выходит из дома, хорошая сумка или кейс всегда придают ему уверенность и ощущение собственной значимости.

Доктор Дихтер исследовал 204 врачей с целью выяснить, какое влияние оказывает на них фармацевтическая реклама. Он пришел к выводу, что даже умудренному опыту врачу иногда бывает нужна поддержка. Проницательная фармацевтическая фирма, если хочет завоевать доверие врача и получить хорошую рекомендацию, должна оказывать ее. Фармацевты должны понять, что врачи боятся быстро растущего разнообразия готовых лекарственных форм. Опрошенные доктора выражали глубокое недовольство фармацевтическими рекламами, так как они превращают доктора в автомат для раздачи таблеток (а не в диагноста или терапевта). Производители лекарств, заключает доктор Дихтер, могут не рассчитывать на хорошие результаты, если попытаются дойти до покупателей, минуя врачей. Напротив, следует найти пути для возвращения врачам их имиджа «всемогущих врачей». Доктора, а не «медицинские характеристики препаратов» должны занимать центральное место в рекламах этих товаров.

### 3. Потребность в удовлетворении Эго

Эта потребность в некотором смысле сродни потребности в подтверждении значимости. Один производитель экскаваторов обнаружил, что объемы продаж постепенно снижаются. Поэтому он прибегнул к помощи специалистов по глубинному подходу.

В рекламе его товара было великолепно показано, как эти гигантские машины поднимают огромные глыбы. Но оказалось, что при покупке экскаваторов клиенты прежде всего руководствуются мнением операторов машин. Большинство же операторов недолюбливали эту марку экскаваторов. В результате глубинного интервью исследователи быстро обнаружили причину. Оказалось, операторов очень оскорбляет реклама этой компании, где все заслуги приписываются только машине. Фигура же человека, управляющего ею, еле заметна в торчащей под самым небом

кабине. Производитель учел это, и реклама его машин сильно изменилась. Теперь все съемки производились из-за плеча оператора. Он теперь выглядел как полноправный хозяин подчиняющейся ему гигантской машины. По сообщению журнала *Tide*, этот новый подход в рекламе резко снизил негативизм операторов по отношению к этой марке экскаваторов.

Еще одним из самых ярких примеров воздействия рекламы на аудиторию через эту потребность были рекламные кампании издательских фирм, выпускающих книги только за счет авторов. В начале 50-х годов книги, издаваемые таким образом, составляли десять процентов всего книжного рынка. Одним из наиболее известных издательств такого рода было издательство *Exposition Press*, выпускавшее около 200 книг в год. Его президент, мистер Эдвард Улан, заявлял: «Наши авторы должны быть готовы, как психологически, так и материально к тому, что им придется тратить деньги. Другие издательства обещают богатство... мы обещаем бессмертие!». Выполняя свое обещание, он устраивал для авторов званые обеды, презентации в книжных магазинах, публиковал о них статьи в газетах и организовывал им интервью на радио. Мистер Улан говорит, что стремление людей прославиться и обрести общественное признание толкало их на такие крайности, как продажа автомобиля, залог дома, с единственной целью — опубликовать у него свои книги. Один автор даже выставил на продажу свое 150-акровое ранчо в Нью-Мехико. Мистер Улан, человек прямой, по этому поводу заявляет: «Я давно чувствую, что стол в моем офисе можно с выгодой поменять на кушетку психоаналитика».

### 4. Потребность в творчестве

Заведующая отделом психологических исследований в одном чикагском рекламном агентстве как-то назвала садоводство «беременностью» (*pregnancy activity*). Когда ее попросили разъяснить, что она имеет в виду, она сказала, что садоводство дает пожилым женщинам возможность реализовать их желание растить и давать жизнь. Вот почему

к садоводству, в основном, тяготеют пожилые люди, которые уже не могут иметь детей. Кроме того, она подкрепила свои слова, приведя в пример женщину, которая имела одиннадцать детей и после менопаузы была близка к нервному срыву, но садоводство, которым она никогда не занималась раньше, вернуло ей прежний покой.

Домохозяйки часто говорят, что наиболее приятной их обязанностью является приготовление пирога. Психологи занялись исследованием этого феномена. Джеймс Викари тщательно изучил, что обычно символизирует пирог. Он пришел к выводу, что «выпечка пирога традиционно ассоциируется с рождением ребенка». Такая символическая связь приготовления пирога и рождения ребенка очень нравится женщинам. Мистер Викари приводит много шуток и примет по поводу того, что качество пирога является свидетельством нескольких вещей. Например, существует поверье, что невесты, чьи пироги опускаются, еще не готовы стать матерями. Также есть примета, что пироги проваливаются у женщин во время менструального цикла. Одна чикагская фирма, занимающаяся психологическим консультированием, также провела исследование на эту тему. Ее сотрудники обнаружили, что женщины расценивают приготовление пирога как свой дар семье. Это вполне согласуется со сказанным выше.

Производители готовых смесей, особенно смесей для приготовления пирога, очень скоро столкнулись с проблемой женской креативности и неожиданно встретили гораздо большее сопротивление, чем то, на которое они — будучи людьми рациональными — рассчитывали. Они пытались бороться с чувством вины, которое возникало у части женщин, считавших, что использование готовых смесей является признаком плохого ведения хозяйства и лишает их права на похвалу со стороны своих домашних. Однако это не решало полностью проблему.

Инструкция на первых упаковках готовых смесей для пирогов гласила: «Не добавляйте молоко, просто добавьте воду». Но большинство домохозяек все же добавляли мо-

локо, реализуя таким образом свою потребность в творчестве. Из-за этого кальция в тесте становилось слишком много, и их пироги не поднимались. Но женщины, конечно, винили во всем готовую смесь, которой они воспользовались. Другой пример. В инструкции к готовой смеси было написано: «Не добавляйте яиц». Молоко и яйца обычно уже присутствовали в смеси в сухом виде. Но домохозяйки восклицали: «Что это за пирог, если единственное, что нужно сделать — это добавить воды!». Несколько психологических фирм занимались исследованием этого вопроса и пришли примерно к одному выводу. Они решили, что производители смесей всегда должны оставлять какую-нибудь долю работы для домохозяек. Доктор Диктер тоже пришел к такому выводу и посоветовал General Mills дать рекламу, в которой указывается, что их смесь Bisquick лишь помогает в приготовлении пирога, а основная работа достается женщинам. Компания Swansdown White Cake Mix, используя сделанные открытия, начала писать на упаковках своих смесей: «Добавьте свежие яйца...». В инструкциях некоторых смесей иногда даже требовалось добавлять как яйца, так и молоко.

Производители теперь везде, где можно, стараются использовать это открытие потребности в творчестве. Одна строительная фирма с западного побережья, продавая дома, всегда оставляет какую-нибудь небольшую часть работы незавершенной. Конечно, архитекторы и дизайнеры компании могли бы сделать все до последней детали, но фирма специально предоставляет людям возможность проявить творческую активность.

Доктор Диктер даже советовал фармацевтическим компаниям изготавливать готовые лекарства так, чтобы врачи могли внести свою лепту в их приготовление, чтобы таким образом каждый доктор мог почувствовать, что этот рецепт — «его собственный».

##### *5. Потребность в объектах любви*

Продажа объектов всеобщей любви представляется несколько странным видом бизнеса. Но именно этим занимались продюсеры Либераса, телевизионного пианиста.

Они проявили изрядную смекалку в том, как «преподнести» его пожилым женщинам, и использовали эдипову символику, чтобы дамы начали испытывать к Либерасу почти материнские чувства.

Телеобозреватель Джон Кросби подробно описал, как принимали Либераса в Англии, где его можно было видеть по всем каналам британского телевидения. Мистер Кросби, рассказывая о карьере Либераса, приводит цитату из газеты *New Statesman and Nation*: «Каждая американская мама испытывает страстное желание погладить его сальные кудри. Широкая, по-детски доверчивая улыбка никогда не сходит с его лица». Постоянные зрители программы мистера Либераса говорили, что во время эфира можно было часто увидеть сидящую в первом ряду настоящую мать пианиста.

#### 6. Потребность в могуществе

Ученые обнаружили, что американцы любят покупать товары, которые расширяют их возможности. Производители автомобилей учли это и начали выпускать все более и более мощные машины. Психиатрические исследования в одном рекламном агентстве на Среднем Западе подтвердили это открытие. Сотрудники агентства пришли к выводу, что покупка раз в два года новой, более мощной машины «возвращает покупателю утраченное ощущение могущества, мужества, которое его старая машина ему доставить уже не может».

Институт мотивационного анализа обнаружил, однако, одно затруднение на пути использования этой потребности. Как оказалось, люди, покупая более мощный автомобиль, часто чувствуют себя виноватыми за то, что становятся обладателями этой в общем-то бесполезной силы. Сотрудники института решили, что реклама машин будет наиболее эффективной, если учитывать эту потребность, но основной упор делать на более совершенной системе безопасности в каждой новой, более мощной модели. Это, считают ученые, создаст некую иллюзию рационального выбора и оправдает покупателей в их собственных глазах.

Рекламное агентство McCann-Erickson провело исследование рынка для производителей бензина марки Esso. Ученые должны были выяснить, что в рекламе этой марки бензина привлекает людей. Оказалось, что это слово «мощность». Рекламисты учли это и сделали ключевой фразой новой рекламной кампании написанное заглавными буквами словосочетание «МАКСИМАЛЬНАЯ МОЩНОСТЬ».

Эта потребность во власти, могуществе, силе, особенно у мужчин, была тщательно изучена и очень широко использовалась производителями моторных катеров в США. Несмотря на то, что владельцы катеров обычно никуда не спешат, большинство предпочитают моторные лодки парусным. Сотрудники Института МА изучили этот вопрос и обнаружили, что обычно люди видят в лодках прекрасное средство удовлетворения своей потребности в силе и могуществе. Один из респондентов так выразил свою точку зрения: «С помощью моторной лодки ты можешь всем, и себе в том числе, доказать, что ты настоящий мужчина. Ты можешь мчаться, не боясь слететь с дороги». Ученые обнаружили, что для многих мужчин езда на моторной лодке — это своеобразное выражение собственной мужской силы, сродни сексуальному удовольствию. Кроме того, они даже вычертили так называемый «профиль мощности» для коллекционеров моторных лодок. Так, если у мужчины есть пять катеров, то его «профиль мощности» будет выглядеть примерно так: первая лодка — 3,5 лошадиных сил, вторая — 5 лошадиных сил, третья — 20 лошадиных сил, четвертая — 25 лошадиных сил, а пятая лодка будет самой мощной из всех, которые пока придуманы человечеством. Институт рекомендует: «Производители, преследуя выгоду, должны максимально использовать знание об этой потребности».

#### 7. Потребность в корнях

Производители вина Mogen David (тогда оно было еще совершенно неизвестно) решили увеличить объемы продаж и обратились в одно рекламное агентство. Психиатры и другие исследователи, анализируя высказывания людей

о вине, заключили, что вино часто ассоциируется с семейным праздником, а многие люди связывают его со своими воспоминаниями о старых добрых временах. Эти ассоциации с домом стали фундаментом новой ударной рекламной компании. В темы реклам были включены понятия дома и матери. Вот одно из направлений: «Старые добрые времена — милое домашнее вино — бабушкино вино». Благодаря этим тщательно продуманным «мотивирующим» слоганам объемы продаж компании Mogen David удвоились за год, и вскоре рекламный бюджет компании составил около 2 000 000 долларов. Рекламные кампании этой фирмы были самыми крупными во всей истории винной промышленности.

#### 8. Потребность в бессмертии

Наверно, самые интересные примеры рекламного воздействия на потребителя через его неосознаваемые потребности были представлены на конференции страховых агентов Среднего Запада. Туда был приглашен Эдвард Вейс, президент рекламного агентства Weiss and Geller. Он должен был рассказать членам Северо-Центральной ассоциации страхования жизни (North Central Life Advertisers Association) (встреча происходила в Омахе в апреле 1955 года), как сделать их рекламные обращения по поводу страхования более убедительными. В своей лекции, которая называлась «Скрытое отношение к страхованию жизни», он рассказал о психологических исследованиях в этой области. (В небольшом отступлении он отметил, что основной проблемой продажи страховки женщинам является то, как не напомнить им, что они становятся старше. Потому что, если они начнут размышлять о своем возрасте, можно ставить крест на всех надеждах продать им страховку.)

Но, конечно, основной темой конференции была проблема продажи страховки мужчинам, которые в большинстве случаев обеспечивают семью. Вейс подверг жестокой критике большинство существующих реклам. Он показал, что они все не учитывают потребностей мужчин, поскольку, как правило, в этих рекламах превозносятся или упор-

ство страховых агентов, или беззаботная жизнь, которая ожидает семью благодаря страховке, которую купил ее покойный кормилец. Оба подхода, считает Вейс, абсолютно бесполезны. Может быть, некоторых мужчин и привлекает возможность стать провидцами собственной судьбы, но большинству не нравится, когда говорят об их смерти и забвении, которое придет с ней.

Мужчины не могут смириться с мыслью, что они рано или поздно будут забыты. Поэтому надо попытаться убедить их в «возможности бессмертия», конечно, не в физическом плане. Вейс привел факт, что многие мужчины часто говорят о страховке как о средстве защитить своих близких при «непредвиденных» обстоятельствах. Но Эдвард Вейс считает, что это социально одобряемое принятие ответственности для большинства из них не является основным желанием. «Во многих случаях, — говорит он, — наши проективные тесты выявили страстное желание наших потенциальных клиентов обрести бессмертие путем контроля над своей семьей даже после своей смерти. Эти мужчины покупают страховку для того, чтобы не быть забытыми и продолжать властвовать в своих семьях, контролируя бюджет и уровень образования своих детей еще в течение долгих лет после кончины».

Затем мистер Вейс поставил вопрос, как сочетать в рекламе эти два разных обещания: защиты и контроля. Вот что он предложил: «Я думаю, что реклама страхования жизни должна быть направлена на эмоциональные проблемы покупателя страховки, а не на показ беззаботной жизни семьи после его смерти». Вейс также сказал, что в рекламе, демонстрирующей безопасность и единство оставшейся без кормильца семьи, он сам должен обязательно присутствовать в том или ином виде (на фотографиях, в высказываниях и пр.), так как «он и только он один — герой, который будет вечно защищать, оберегать, обеспечивать свою семью и управлять ею».

## Глава 8. Сексуальная символика как способ продажи

«Эта безрассудная страсть к собственному телу является инфантильной чертой, которая осталась в подсознании взрослых... Нужно научиться использовать ее для продажи товаров».

Fortune

Открытие возможностей использования секса для увеличения объема продаж, конечно, принадлежит не приверженцам глубинного подхода. Сексуальные образы уже давно полюбились рекламистам как великолепный способ привлечения внимания. Но с приходом глубинного подхода использование сексуальных образов стало стремительно развиваться, а их создатели начали все больше и больше разбираться в этой проблеме. Искались пути для проникновения на более глубокие уровни человеческого подсознания. Многие широко используемые до этого методы устарели и имели массу ограничений.

Активно эксплуатируемые прежде темы, например такие, как найди-своего-мужчину, теперь все чаще оставляли покупателя разочарованным и обиженным. Производители духов, которые еще в начале пятидесятых создавали насквозь пропитанные сексуальной тематикой названия для своей продукции и обещали невозможное, теперь теряли клиентов. Женщины не хотели покупать второй флакон духов, если первый, реклама которого столько обещала и от которого они столько ждали, не принес им обещанного принца. Институт МА после изучения проблемы доложил, что у многих женщин кухонные шкафы набиты неоткрытыми флаконами и наполовину использованными косметическими наборами. Исследователи также обнаружили, что практически не существует приверженности определенной марке косметики и что косметической промышленности придется бороться с разочарованием, возникшим у женщин, и пы-

таться дарить им новые надежды путем изготовления новых товаров — а это дорогой и непростой процесс. (На своих собраниях рекламисты рассказали мне историю про одну печальную девушку, которая, просмотрев в магазине всю косметику со страстными названиями, робко спросила продавца, нет ли у них чего-нибудь для начинающих.)

В 1955 году на косметическом рынке появилось 250 новых торговых марок. Еще одной сложностью, с которой столкнулись предприниматели, оказалось то, что женщины больше не поддаются на явные обещания найти-своего-мужчину или обрести сексуальную привлекательность. Они хотели чего-то большего: чтобы мужчины принимали и уважали их как *партнеров*, а обещать это было немного труднее. Да, над этим надо было подумать. Сотрудники института считали, что в данной ситуации нужно использовать «более искусно созданные сексуальные символы, чем раньше», делать аккуратные намеки через поэзию, различные фантазии и мягко преподносить сексуальную символику.

В то время как маркетологи-глубинщики очень аккуратно работали с сексуальной символикой, ее использование просто для привлечения внимания (дабы зацепить взгляд) стало приобретать все более угрожающие формы. Общество пресытилось и стало разрешать все больше и больше. Например, рекламные слоганы для бюстгалтеров и поясов становились все откровеннее, в них появились намеки на мазохизм, эксгибиционизм и т.д. В одной широко распространенной рекламе была показана симпатичная девушка с белыми локонами, одетая только в бюстгалтер и пояс. Девушку по полу за волосы тащил современный пещерный человек. Веселенькое название всего этого было: «Выходи из каменного века, дорогая!». В другой рекламе (пояса) были показаны юноша и девушка в туннеле, как на Кони-Айленд. Дул сильный ветер, задравший юбку девушки выше головы, демонстрируя симпатичное тело, конечно же, облаченное в рекламируемый пояс. Девушка при этом скромно хихикала.

Самой спорной рекламой из всех были образцы из рекламной кампании под названием «Мне снилось, что я в моем бюстгальтере Maidenform остановила движение на улице». Ситуации, конечно, менялись, но всегда была показана девушка полностью одетая, за исключением того, что верхнюю часть ее тела прикрывал только бюстгальтер. Эта девушка, на протяжении всех сюжетов, бродила среди нормально одетых людей. Смысл был в том, что во время сна она считала вполне допустимым демонстрировать таким образом свои прелести. Многие рекламисты спорили по поводу того, насколько умна эта реклама и насколько глубокий эффект она произвела на женщин, которые ее посмотрели. Некоторые, проконсультировавшись с психологами, были уверены в том, что описанные сцены спровоцируют у женщин появление невротических переживаний. Другие, тоже проконсультировавшись с психологами, утверждали, что реклама имела успех, потому что желание появиться в толпе обнаженным или слегка одетым «присутствует почти у каждого», а в рекламе показан прекрасный пример исполнения этого желания. Представители последней точки зрения оказались в большинстве, поэтому рекламная кампания усилилась. Фирма Maidenform даже предлагала призы до 10 000 долларов тем, кто представит наилучшие варианты снов подобного рода.

Использование сексуальных символов предпринимателями, применяющими глубинный подход, начало принимать какие-то странные формы. Для одной крупной компании со Среднего Запада, которая занималась производством шариковых ручек, было проведено мотивационное исследование, темой которого были возможные ассоциации и сексуальные значения ручки, возникающие у покупателей. Р.Р. Макмарри, психолог-консультант из Чикаго, обнаружил, что мужчины связывают ручку с человеческим телом. Именно поэтому они скорее готовы заплатить аж 15 долларов за ручку, форма которой удовлетворяет их, чем купить более дешевую, которая будет так же хорошо писать.

Доказательством того, насколько действенны могут быть сексуальные символы, является такой вид спорта, как борьба. В результате проведенных исследований было обнаружено, что, как ни странно, этот варварский спорт выжил исключительно благодаря женщинам-болельщицам. Выяснилось, что среди телевизионных фанатов, которые смотрят матчи по борьбе, число женщин в два раза превышает число мужчин. Проницательные организаторы боев построили их таким образом, что борьба навсегда завоевала любовь многих женщин. Они привлекали женщин, показывая садизм (мужчин, корчащихся от боли при захватах), настоящих мужчин (бьющих друг друга в грудь и напрягающих фантастические мускулы), и вызывали сексуальный интерес, делая костюмы участников все более и более элегантными.

Классическим примером того, как мотивационные аналитики нашли возможность использовать наши скрытые сексуальные желания, было исследование, проведенное доктором Дихтером для корпорации Chrysler еще на заре МА. Сейчас его исследование известно под названием «Любовница против Жены».

Доктор Дихтер был призван решить проблему, беспокоящую производителей автомобилей. Большинство мужчин покупали седаны и очень редко машины с откидным верхом, хотя именно машины с откидным верхом привлекали их в автосалон. Дилеры обнаружили, что они могут завлечь гораздо больше клиентов, если поставят машину с откидным верхом на витрину. После тщательного изучения ситуации доктор Дихтер заключил, что мужчины воспринимают машину с откидным верхом как любовницу. Она заставляет их мечтать о юности, романтике, приключениях, так же, как они, возможно, мечтают о любовнице. Мужчина не одобряет этих своих мечтаний, но пофантазировать иногда бывает приятно. Эти фантазии и приводят мужчин в автосалон. Но там он выбирает четырехдверный седан точно так же, как он когда-то выбирал жену — простую девушку, потому что знал, что она будет ему хорошей женой и хорошей матерью его детям. «С точки зрения



символов он женится на седане», — объясняет пресс-секретарь доктора Дихтера. Седан практичен, удобен, приближен к земле и безопасен. Доктор Дихтер опасался, что компания сделает неверный шаг, если начнет делать основной упор на седаны только потому, что ими обычно и заканчивается выбор машины. Вместо этого он предложил компании придвинуть мечту о любовнице немного ближе к мужчинам, уделяя большее внимание автомобилям с откидным верхом. «Если нам удастся установить союз между женой и любовницей, то есть дать мужчине то, что он ищет в жене, плюс романтику, молодость и приключения — то, что он ищет в любовнице, — мы получим... максимальный эффект — автомобиль с жестким верхом — вот что!». Автомобили с жестким верхом вскоре стали весьма популярны в Америке, и организация доктора Дихтера вправе считать это своей победой.

Мотивационные аналитики обнаружили, что одной из основных сексуальных потребностей мужчин и женщин середины века была потребность в признании своей сексуальности. Миллионы женщин хотели доказательств того, что они все еще женственны; миллионы мужчин тоже хотели подтверждения своей мужественности. Предприниматели быстро увидели возможность использовать это. Женщины особенно нуждались в доказательствах, так как их роль в обществе сильно, можно сказать радикально, изменилась на протяжении первой половины века. Они потеряли множество старых обязанностей и взяли на себя множество мужских функций. Они во всех сферах жизни боролись за то, чтобы их принимали наравне с мужчинами.

Во время одного «мозгового штурма», проведенного в рекламном агентстве Weiss and Geller, участники обсуждали тот факт, что в косметическом бизнесе реклама не приносит желаемых результатов. Один психолог-консультант выдвинул по этому поводу свое предположение: «Я думаю, что современная реклама должна обращать большее внимание на то, что, по словам Эриха Фромма, почти отсутствует в нашем обществе. Это — нежность». Он пояс-

нил: «Я упомянул это, потому что Фромм выделяет характерную черту у некоторой части женщин, которые постоянно стремятся быть впереди. Они платят за это тем, что больше не могут быть нежными».

Агентство учло эту мысль и посоветовало предпринимателям применить ее при производстве женского белья и различных женских средств для волос. Это означало некоторые перемены. Как объяснил представитель одной компании, занимающейся продажей средств для волос: «Раньше мы привлекали женщин тем, что показывали в рекламе мужчин, которые не отводили глаз от прически женщины, использовавшей наше средство». Новый подход привел к тому, что мужчина, заглядывающийся на женщину, вовсе исчез из рекламы, так как темы типа найди-своего-мужчину вышли из моды. Теперь надо убеждать женщин, которым не хватает нежности, в их женственности. Агентство провело глубинное исследование, касающееся продажи женского белья. Оказалось, что женщины считают, что они выглядят женственно: во-первых, если им самим так кажется; а во-вторых, если другим женщинам так кажется. Одобрение мужчины, то есть восхищенный взгляд телевизионного красавца, как показало исследование, не является значимым фактором. Используя эти открытия, агентство разработало определенную стратегию. В рекламах белья показывались женщины, разглядывающие себя в зеркало в полный рост и советующие всем остальным женщинам приобрести себе такое же прекрасное белье. Реклама такого рода, безусловно, содержала явные намеки на нарциссизм. Такая рекламная кампания вызвала настоящий ажиотаж у женского пола, и объем продаж белья в последующие два года сильно возрос.

Профессор Смит в своей книге о МА рассказывает о том, что это рекламное агентство едва не столкнулось с одним подводным камнем, пытаясь продать женские средства для волос, воспользовавшись лишь небольшой консультацией специалистов в социальных науках. Идея рекламы, казавшаяся тогда гениальной, заключалась в сле-

дующем. Рекламуя лак для фиксации прически, были показаны мать с дочкой с абсолютно одинаковыми прическами. Слоган гласил: «Двойной удар по Папе». Это выглядело довольно мило. Но когда исследователи прямо поинтересовались у женщин, обидело ли бы их сравнение с дочерью по поводу того, кто произведет на отца большее впечатление, они ответили, что полностью исключают возможность такого сравнения. Агентство приняло это к сведению, но решило провести также и глубинное интервьюирование. Оказалось, что, конечно, женщины были бы глубоко обижены подобным сравнением и именно поэтому им не нравилась реклама. Так что от этой идеи пришлось отказаться.

Что касается мужчин и их потребности в признании их мужской роли, было обнаружено, что ее актуализация связана с появлением все большего числа женщин, «отвоевывающих» у мужчин их позиции. Представителям сильного пола становилось все сложнее и сложнее доказывать себе, что они все еще мужчины. Женщины постепенно отбирали у них все привилегии — одели брюки, встали у стойки бара.

Журнал *True Magazine* начал процветать, когда его публикации стали пропитаны духом маскулинности и мужской сексуальности. Его тираж увеличился до 2 000 000 экземпляров. Число его читателей составляли 2 000 000 мужчин, основная часть которых, очевидно, вела сидячий образ жизни. Но журнал давал им почувствовать себя волосатыми рейнджерами, только что вернувшимися из скитаний по лесам. Он озвучивал их негодование по поводу навязчивой женской идеи о равенстве. Как сказал редактор журнала Ральф Дэй в начале 1956 года, множество мужчин обратились к *True Magazine* потому, что «он стимулировал их мужское Я, помогая им сопротивляться попыткам женщин узурпировать их традиционную роль как главы семьи».

Предприниматели решили, что проблему продажи бритв и бритвенных принадлежностей можно существенно упростить, если исследовать отношение мужчины к соб-

ственному бритью. Психологи — сотрудники одного рекламного агентства в Нью-Йорке обнаружили, что борода является для мужчины очень важным символом. Исследователи выяснили, что для некоторых мужчин ежедневный акт сбривания их признаков маскулинности равносильен акту ежедневной кастрации. Некоторые мужчины признают, что даже потеют во время бритья, и многие жалуются, что это очень скучно. Во время исследования группе мужчин был задан один гипотетический вопрос: «Если бы имелся в продаже недорогой крем, который через три употребления избавил бы вас от вашей бороды навсегда и вам бы больше никогда не пришлось бриться, купили бы вы его?». Практически никто из мужчин не заинтересовался подобным предложением. Только три процента из них проявили интерес к этому чудесному продукту. Один из них объяснил: «Приобретение такого крема было бы для меня вполне нормальным, потому что у меня также растут волосы и на груди».

Производители сигар в последнее двадцатипятилетие заработали огромные деньги, продав фантастическое количество сигар (6 000 000 000 сигар за один 1955 год). Безусловно, им помогло в этом стремление мужчин получить доказательства своей маскулинности. Сигара, конечно, является одним из основных символов маскулинности, который, в отличие от всех остальных, доступен всего за десять центов. Когда мужчины собираются холостяцкими компаниями, где женщин явное меньшинство, они все закуривают дешевые сигары, даже те, кому приходится подавлять при этом кашель. Сигара в нашем представлении является символом крутости: их любят курить как гангстеры, так и крупные банкиры. Рекламное агентство Young and Rubicam провело исследование с использованием глубинного подхода, в результате которого обнаружилось, что молодые люди чувствуют себя не в своей тарелке, когда курят сигары. Это происходит, вероятно, потому, что сигары являются очень сильным символом и курящие их ощущают себя излишне самонадеянными. Исследование, проведенное чикагским агентством Weiss and

Geller, открыло, что имидж сигар захватывает как очень сильных мужчин, так и очень слабых. Сигара помогает маленькому человеку почувствовать себя большим. Когда мужчина, только что ставший отцом, угощает сигарой своего друга, в действительности это означает, согласно результатам одного глубинного исследования, что он как бы пытается прокричать: «Какой же я все-таки мужик, что смог сделать ребенка!». А согласно еще одной теории, когда мужчина вежливо спрашивает разрешения у женщины покурить сигару в ее присутствии, он совершенно неискренен. Он хочет таким образом продемонстрировать ей свою маскулинность. Вот как Эдвард Вейс объясняет это: «Этот мужчина совершенно точно знает, что своей сигарой он провоняет всю комнату».

Мистер Вейс заинтересовался значением сигар после одной рекламной кампании. В рекламах было показано, как сияющая от удовольствия девушка предлагает сигару мужчине. Эта реклама почему-то дала совершенно противоположные результаты. Вейс провел исследование с целью установления причин. Он пришел к выводу, что мужчины курят сигары для того, чтобы подчеркнуть свою маскулинность, и им доставляет удовольствие думать, что эта их привычка неприятна женщинам. Любое противоположное по смыслу послание лишает мужчину одной из основных причин того, почему он курит сигары.

Несмотря на все предупреждения Вейса, предприниматели начали постепенно вводить в свои рекламы женские лица. И они неплохо это обосновали. Они рассчитывали на то, что женщина, делающая покупки в супермаркете, возьмет и для своего мужа коробку сигар. Возможности использования сигар как импульса для жен огромны. Поэтому в 1956 году женщины потратили огромные деньги на приобретение сигар мужьям в день Отца. В газетах пишут, что сигарный бизнес «положил глаз на женщину-покупателя» и что был сделан первый шаг для того, чтобы привнести хорошие манеры в курение сигар. При этом имидж сигары был, конечно, сильно демаскулинизирован.

Мотивационные аналитики стали замечать, что разные товары по-разному воспринимаются мужчинами и женщинами. Эта мысль вскоре начала тревожить и предпринимателей, которые стали нанимать ученых для того, чтобы выяснить это поточнее. Отношение мужчины и женщины к новой машине совершенно разное. Женщина не может дождаться момента, чтобы покататься на ней, а мужчина не может дождаться момента, чтобы начать ее полировать и заботиться о ней. В последнее время мнение женщины при покупке машины стало иметь больший вес, чем мнение мужчины. Женщины в основном обращают внимание на цвет и стиль семейного авто. Производители машин приняли это во внимание. Вот что один из них обещал в 1956 году: «У вас никогда еще не было такой безопасной и такой стильной машины!».

Доктор Дихтер заставил автомобильных промышленников обратить внимание на его доводы в начале 50-х, сказав, что их рекламная кампания направлена не к тому полу. Они обращали свои воззвания к мужчинам, так как считали, что машина в семье — обычно мужское дело. Вот что, однако, сказал доктор Дихтер по этому поводу (и любой, кто хорошенько подумает, согласится с ним): «Когда мы провели наше исследование, мы обнаружили, что кое-что очень сильно изменилось, особенно заметны эти изменения в пригородах. Видимо, теперь главную роль в семье стали играть женщины. Теперь женщины стали заниматься починкой машины, они первые обнаруживают шумы в работе двигателя и именно они знают механика Чарли, причем гораздо лучше своих мужей».

Наша мотивация в приобретении дома также очень сильно зависит от того, к какому полу мы принадлежим. Несколько лет назад перед одной строительной компанией неподалеку от Чикаго встала проблема продажи 1000 домов в самые короткие сроки. Для решения этой трудной задачи она наняла одно рекламное агентство из Чикаго, сотрудники которого использовали глубинный подход. Агентство, в свою очередь, проконсультировавшись с психiatрами, провело исследование с целью обнаружить, что

именно могло бы стимулировать потенциальных покупателей на приобретение дома.

Задача продажи домов была довольно сложной, как обнаружили исследователи, из-за того, что мужчины и женщины воспринимают покупку дома по-разному. Для мужчины дом — это символический образ Матери — спокойное уединенное место, где можно отдохнуть после тяжелого рабочего дня, в течение которого он только и делал, что выполнял различные поручения своего босса. Он робко надеется найти в своем жилище утешение и комфорт, которые он имел в детстве, сидя у матери на коленях.

После того как женщины становились матерями, они начинали воспринимать дом совершенно отлично от мужчин. Женщина видит в доме выражение себя и часто относится к тому, что в нем происходит, как к развитию собственной личности. В новом доме она как бы сажает себя, как цветок, а затем растет, раскрывает и выражает себя в нем. Агентство учло эти открытия и так построило рекламную кампанию, чтобы одновременно затронуть интересы как женщин, так и мужчин. В одной рекламе, которая была обращена в основном к мужчинам, был показан небольшой дом с двумя тянущимися женскими руками, видимо, стремящимися прижать несчастного мужчину-читателя к своему сердцу. Мама позаботится о нем!

В середине пятидесятых реклама многих товаров, которая, по мнению мотивационных аналитиков, была обращена не к тому полу, была изменена. Эти изменения были необходимы для того, чтобы успешно справиться с изменениями потребительских привычек.

Традиционно считалось, что основными покупателями таких напитков, как виски, джин и пиво, являются мужчины. Женский журнал *Vogue* усомнился в этом. Его корреспонденты опросили продавцов около 400 винных магазинов розничной торговли. Они обнаружили, что 38 процентов продавцов утверждают, что половина их покупателей — женщины. Женщины стали активно игнорировать старые запреты насчет спиртного, возможно, потому, что

винные отделы открылись теперь во всех супермаркетах. Дороти Даймонд, журналистка, занимающаяся рекламой, призвала к ответу на этот вопрос своих коллег-мужчин. «Если бы я судила о потреблении алкоголя только по рекламе, я бы и не сомневалась, что виски и джин употребляют исключительно мужчины. Я бы могла представить спортсменов, мужчин в смокингах, ...но женщин — никогда». Она допускала, что некоторые табу еще остаются в силе, но считала, что производители спиртных напитков могли бы направить свои воззвания и к женщинам. «В действительности многие хозяйки предпочитают алкоголь конфетам», — сказала она, убеждая промышленников сделать «винные магазины более приятным местом для посещения», с окнами из цветного стекла и с красиво оформленным интерьером, поскольку до сих пор винные магазины, рассчитанные на посетителей-мужчин, имели довольно запущенный устаревший интерьер.

Компания *Fleischmann's Gin*, пытаясь справиться с последствиями сексуальной революции, обратилась за помощью к Луису Ческину. Он предложил слегка изменить дизайн этикетки. Он уверял, что это изменение очень мало кто заметит, зато оно привлечет покупателей-женщин и резко увеличит объем продаж. Первоначальная этикетка была прямоугольной формы с заостренными углами. Мистер Ческин сделал углы округлой формы, что, по его мнению, придало этикетке более «женский» вид.

Заметная тенденция выпуска виски в графинах, возникшая в 1956 году, тоже была реакцией ликеро-водочной и винной промышленности на новую ситуацию в торговле спиртными напитками. Как было обнаружено, женщины любят бутылки изысканной формы. Однако с реализацией этого направления возникли проблемы. Дальнейшие исследования показали, что многие люди, приобретавшие новые бутылки, испытывали чувство вины, глядя на старые бутылки из-под виски, если не могли сделать из этих красивых бутылок что-нибудь привлекательное, типа абажуров, или как-то еще использовать их в своем хозяйстве.

Производители пива тоже были застигнуты врасплох. В 1955 году Союз пивных промышленников Соединенных Штатов (Unated States Brewers' Foundation) убедил своих членов изменить свое мнение о том, что их наиболее частыми покупателями являются пожилые мужчины. По результатам проведенных исследований оказалось, что основными покупателями пива являются женщины в возрасте от 25 до 36 лет, которые закладывают расходы на пиво в недельный бюджет на продукты питания. Также было отмечено, что женщины особенно реагируют на ориентированные на них рекламы, на красивую упаковку и внешний вид.

Дизайн упаковок пивных банок изменился в итоге так, что, вероятно, вызывал у некоторых мужчин неприязнь. Производители пива Pabst начали привлекать клиентов слоганом «Самое лучшее всегда в моде» и рекламами, в которых показывались стильные молодые юноши и девушки, пьющие пиво. Фирма Budweiser, ориентируясь на женщин, выпустила новый сорт пива, с гораздо меньшим содержанием алкоголя. Коммерческий директор фирмы сказал, что и банка была сделана «изысканно» для того, чтобы «привлечь внимание женщин... Мы надеемся, что природная потребность женщин в красоте, грациозности и стремление к стилю подтолкнут их к покупке нашей марки пива».

Интересную перемену имиджа сделала в 1956 году компания Marlboro. Marlboro выпускала сигареты с фильтром, ориентируясь на женскую клиентуру. Но компания решила сменить свою направленность, так как среди мужчин у нее было в два раза больше покупателей, чем среди женщин. Когда у многих мужчин появился страх заболевания раком, они стали проявлять большой интерес к сигаретам с фильтром. Руководство компании решило завоевать клиентов среди мужчин, пытаясь одновременно и сохранить, насколько это возможно, женскую клиентуру. Первое, что они сделали, это попросили Луиса Ческина из Color Research Institute разработать новую, более «мужскую», упаковку. Тот

предложил им сделать пачку в красном и белом цветах. Но это было лишь одним из тех значительных изменений, которые провела компания. Самым важным было то, что в рекламах Marlboro теперь фигурировали сильные, мужественные мужчины, занимающиеся какой-нибудь трудной мужской работой. Для того, чтобы лица героев рекламы были выражено маскулинными, компания пригласила сниматься непрофессиональных артистов. Среди этих людей были моряки, ковбои и некоторые работники рекламного агентства компании Marlboro. А рекламные слоганы обязательно включали словосочетание «вкус для настоящих мужчин».

Наверно, самым интересным нововведением было то, что все крутые мужики, показанные в рекламах, кем бы они ни были — ковбоями, рыбаками, лыжниками или писателями, — имели одну общую черту. Они все были настоящими мужчинами, и это было видно по их внешности. Благодаря удивительному «совпадению» у них у всех были татуировки, а еще более удивительным было то, что все татуировки находились у них на внешней стороне рук, чтобы их можно было легко рассмотреть на фотографии. Татуировки давно вызывали интерес у многих, еще с тех пор, как они стали атрибутом уголовников в исправительных учреждениях. Компания Marlboro решила, что татуировки — это как раз то, что нужно для того, чтобы придать своим героям-мужчинам дополнительный атрибут мужества и вызвать у зрителей интерес по поводу их прошлого. Компании так понравился созданный ею имидж мужественности, что она также стала выпускать миллионы переводных картинок, похожих на татуировки, для того чтобы мужчины могли, как дети, разукрасить себе запястья.

Интересно то, что уже первые отчеты о результатах новой рекламной кампании показали, что у фирмы увеличилось число клиентов среди мужчин, но число клиентов-женщин не уменьшилось. Это было связано с тем, что многим женщинам нравилось смотреть на лихих мужчин в рекламах. В связи с этим компания Marlboro стала осто-

можно рекламировать свои сигареты как «Сигареты для мужчин, которые нравятся и женщинам».

Эксперт по мотивационному анализу Пьер Мартино одобрил новую рекламную кампанию Marlboro и сказал, что она очень правильно выбрала своим символом «сильную и интересную личность». Он отметил, что такие мужественные герои и такие символы маскулинности, как татуировки, ударили «по основной причине курения людей: стремлению казаться мужественным, сильным, взрослым, энергичным. Очевидно, что о таких качествах нельзя прямо сказать в рекламе, так как потребитель сразу же яростно их отвергнет. Различие между настоящей творческой личностью и халтурщиком и состоит в этой способности внушить определенные мысли и затронуть нужные струны души покупателя непрямым путем...».

## Глава 9. Тоска по материнской груди

«Многие люди никогда не избавятся от этой инфантильной привычки получать оральное удовольствие».

Из отчета для одной нью-йоркской фирмы, занимающейся PR

Открытие Фрейда, что многие люди, как младенцы, подсознательно ищут орального удовлетворения, предоставило предпринимателям, использующим глубинный подход, широкие возможности для активных действий. О диапазоне этих возможностей свидетельствует тот факт, что американцы в течение года поглощают своими ртами продукты на сумму 65 000 000 000 долларов.

Чикагское рекламное агентство, осознав перспективы, открывающиеся перед торговлей благодаря этой потребности, устроило брифинг для персонала на эту тему. Вот что там говорилось: «Люди всех культур удовлетворяют свои потребности в оральном комфорте различными способами — например, курением и сосанием. На островах южных морей они сосут орехи бетеля. К явлениям подобного рода как у женщин, так и у мужчин относятся жевание жвачки и курение. Это тоже создает оральный комфорт. Глубоко укоренившаяся потребность класть что-либо в рот первоначально возникла как реакция на утоление голода и снятие напряжения у младенца, которая устранялась с помощью материнской груди или бутылочки. Эта потребность постепенно трансформировалась, но не утратила своей важности и в дальнейшей взрослой жизни... Курение в общем тоже в какой-то степени служит для снятия напряжения, нетерпения, ярости, фрустрации — как сосание помогает младенцу...».

В отчете о брифинге также говорилось, что люди, страдающие от оральной депривации, то есть те, кто в очень раннем возрасте был лишен возможности удовлетворения потребности в оральном комфорте, испытывают комфорт уже от того, что их, например, окружает большое коли-

чество еды, независимо от того, едят они ее или нет. Этот факт, безусловно, открывал перед предпринимателями неслыханные возможности! Мотивационные аналитики обратили особое внимание на скрытые смыслы молока, молочных продуктов, жидкостей вообще и мягких продуктов. Social Research, например, провела исследование скрытых удовольствий, которые мы получаем от молока, и обнаружила явное подтверждение того, что употребление молока имеет под собой психологическую основу. Цитируется множество примеров, накопленных за время Второй мировой войны. Например, солдат, часто бывавших в боях и страдавших расстройством желудка, отличала одна общая черта — потребность в молоке. Солдаты, которые воевали далеко от дома, гораздо больше любили молоко, чем солдаты, находившиеся в безопасности недалеко от родных. Исследователи не нашли доказательств того, что по каким-то биологическим свойствам молоко было необходимо этим людям. Вот что сказала психолог, писавшая статью по этому поводу: «Из анализа различных случаев ясно следует, что потребность в молоке связана с определенным смыслом молока для людей, а не с его питательной ценностью. Несчастный, страдающий, воюющий далеко от дома солдат видит в молоке комфорт, спокойствие своего дома. Когда эти люди пьют молоко, они вспоминают прежнюю жизнь, успокаиваются, ощущают комфорт. Все это никак нельзя свести к содержанию кальция в молоке». Затем автор добавила: «Возможно, не для всех молоко обладает таким смыслом». Она отметила, что для людей, которые презирают безопасность и считают, что они ведут абсолютно самостоятельный и независимый образ жизни, молоко не имеет такого значения. Они могут любить и не любить его. Интересно, что 1956 год был годом, когда все диетологи стали требовать обязательного употребления синтетического заменителя материнского молока.

Компания Social Research обнаружила также, что и некоторые другие продукты имеют для людей скрытый смысл. Ее психологи выявили, например, что еда для многих до-

мохозяек на бессознательном уровне воспринимается как награда или наказание. Готовя и подавая рыбу или мясо, фруктовый салат, горячий шоколад или мороженое, они передают свою любовь и тепло членам своей семьи. С другой стороны, если они готовят и подают печенку, шпинат, пудинг или печенье, члены семьи каким-то образом чувствуют, что женщины ими чем-то недовольны. Этот психолог считает, что домохозяйка использует «еду как оружие — возможность наказать или поддержать. Она может управлять и оказывать влияние на членов своей семьи с помощью той еды, которую она им подает».

Social Research также провела исследования с целью обнаружить, имеет ли еда какой-то особый смысл для людей, находящихся в стрессовых ситуациях, например в больницах, когда они переживают за собственное здоровье. В результате медицинские учреждения получили совет не кормить таких людей непривычной или странной пищей. «Очень мало кто борется со своим одиночеством путем поедания незнакомых продуктов. Они обычно пытаются вернуть себе приятные ощущения, выбирая продукты, которые они уже давно знают и любят». Также исследователи отметили, что толстые люди часто используют еду как замену других форм удовольствия, а некоторые юные девушки сосредотачиваются на поедании конфет, в то время как их более симпатичные подруги прогуливаются со своими парнями.

Часто, когда люди болеют или подвергаются каким-либо стрессовым воздействиям, они возвращаются от супервкусных продуктов к более простым и обычным, но связанным с детством. (Наиболее простым и обычным является молоко.)

Доктор Дихтер отметил, что все продукты в середине пятидесятых делились на «легкие» и «тяжелые». Люди предпочитали легкую пищу, так как, во-первых, это было всеобщим увлечением, а во-вторых, позволяло сохранять стройную фигуру. Поэтому люди с удовольствием кушали желеобразные бульоны и мясо холодного копчения, а пиво стали делать все менее и менее калорийным.

Это тенденция употреблять в пищу «легкие» продукты принимала различные формы. Легкий «сухой» ром стал больше покупаться, чем темный. Джеймс Викари, говоря об этой тенденции ко всему низкокалорийному, отметил, что хлеб становится легче, а пиво слабее. Не без сарказма он заметил, что мы движемся в «легкий новый мир».

Один производитель мороженого для того, чтобы увеличить объем продаж, нанял доктора Дихтера провести исследование представлений о мороженом. Доктор Дихтер первым делом обратил внимание на то, как другие производители мороженого рекламируют свой продукт. Их рекламы не произвели на него особого впечатления. Фактически они говорили о своем продукте только как о мороженом высшего качества и не забывали упомянуть о его восхитительном вкусе. Никаких особенных приманок для покупателей. Доктор Дихтер направил группу своих психологов для проведения глубинных интервью и выяснения того, что для покупателей действительно означает мороженое. Они обнаружили, что многие люди, особенно вышедшие из юношеского возраста, очень эмоционально высказывались о мороженом, вспоминая при этом события своего детства. Одна женщина вспомнила: «Мы каждую ночь сидели на крыльце на нашей ферме и ели мороженое из тарелок для супа. Мы просто обожали его». Другая женщина сказала: «Хочется просто набить им рот до отвала». Еще одна сказала: «Мы ели огромное количество мороженого».

Доктор Дихтер и его мотивационные аналитики осознали, что поедание мороженого для многих людей означает проявление неограниченной вседозволенности через оральное удовлетворение. Учтя это открытие, он посоветовал производителю мороженого не показывать изысканное блюдо, красующееся на тарелке, а демонстрировать, как мороженое переполняет тарелку, как бы предлагая зрителям погрузить свои рты в него. Этот феномен потребности в оральной чувствительности и желания «погрузить свой рот во что-то» во многом обеспечил невообразимую популярность в середине пятидесятых годов мороженому

Dairy Queens и другим сортам мягкого мороженого, которые обещали большое оральное удовольствие.

Одно исследование с использованием глубинного подхода показало, что суп олицетворяет как оральное, так и висцеральное удовольствие. Поразившая всех теория одного увлекающегося психиатрией рекламиста была опубликована в журнале *Advertising Agency*. «Обязательно принимайте во внимание то, что говорят о супе психологи, — писал он. — Кроме того, что суп является здоровой вкусной пищей, которая стимулирует аппетит и легко всасывается в кровь, он подсознательно ассоциируется у нас с глубочайшей потребностью человека в питании и спокойствии. Суп возвращает нам наши первые ощущения тепла, безопасности, сытости. Ощущения, возникающие при употреблении супа, имеют глубокие корни, которые лежат еще в пренатальных ощущениях окружения амниотической жидкостью в чреве матери». Он также писал: «Нет ничего странного, что многие люди любят суп и предпочитают есть его горячим и в больших количествах. Он ассоциируется у них с источником жизни, силы, существования». Эта неоднозначная теория о возвращении к пренатальным ощущениям вызвала амбивалентный отклик в кругах рекламистов. Кто-то из маркетологов просил автора этой статьи объяснить, почему некоторые люди совершенно безразлично относятся к супу, хотя все мы пребывали в чреве у наших матерей. Другие говорили, что совсем необязательно заходить так далеко, чтобы обеспечить супам популярность.

Предприниматели, использующие глубинный подход, стали исследовать все возможности достижения орального удовлетворения, включая не только потребление пищи, но и курение и жевание резинки. Согласно одной точке зрения, курение вызывает приятные ощущения в области губ. (Результат этого открытия: «Лучше возьми Lucky, чем конфету».) Результаты исследования курения с точки зрения учения Фрейда продемонстрировала мне одна нью-йоркская PR-компания. С этой позиции курение представляет собой удовлетворение инфантильной



потребности в сосании. Фрейд, сам являвшийся курильщиком, также замечал, что получает от курения оральное удовольствие. Психиатр А.А. Брилл назвал курение табака успокоительным средством для взрослых. Другие психиатры считают курение безопасным выходом для аутоэротичных импульсов.

Компания Social Research, изучая курение сигарет, обнаружила, что оральное удовольствие является одной из главных причин того, что многие люди не могут бросить курить. Также в своих исследованиях она обнаружила, что сигарета, зажата между пальцами, дает курильщику ощущение удовольствия и, как все ритуалы, оказывает на него успокаивающее воздействие. Что касается аспекта орального удовлетворения, исследователи пришли к следующему выводу: «Курение обеспечивает стимуляцию ротовой полости, которую человек периодически повторяет. Человек испытывает при этом довольно глубокое неосознанное удовлетворение, благодаря которому он и продолжает курить, сам не понимая, почему у него не получается избавиться от этой вредной привычки». Исследователи также добавили, что так как курение является потворствованием своим оральным желанием, оно может заменяться другими способами достижения орального удовлетворения. Поэтому курильщику будет гораздо проще избавиться от своей вредной привычки, если он заменит ее, скажем, жеванием жвачки. Все эти открытия, безусловно, дают предпринимателям возможность показывать в рекламах курильщиков, получающих явное удовлетворение от ощущений в области губ или от того, что они держат сигарету между пальцами.

В 1956 году профессор Иллинойского университета доктор Маури Мэслер (кафедра стоматологии) поведал на конференции дантистов, что человек, который курит большие толстые сигары, получает удовольствие, производное от удовольствия ребенка, сосущего большой палец. (Курильщики сигарет делают примерно то же самое.) Тем не менее профессор говорил об этом довольно спокойно, как о методе снятия внутреннего напряжения. Он сделал одно

интересное уточнение: человек, который курит сигары, как бы сосет свой большой палец, в то время как человек, просто жующий сигару, как бы кусает свои ногти.

Что касается жевания жвачки, то психолог из одной (фирмы, занимающейся маркетинговыми исследованиями, считает, что американскую нацию можно с полным правом назвать нацией любителей жвачки или, что из этого следует, нацией, состоящей из людей, которых в младенчестве мало кормили грудью. По результатам другого исследования, проведенного агентством Weiss and Geller, жевание жвачки снижает напряжение. Это рекламное агентство занялось изучением жвачки из-за того, что его клиента — крупную фирму по производству жвачки — не удовлетворяли существующие объяснения того, почему люди жуют их продукт. Традиционно считалось, что жвачка придает сладковатый вкус дыханию, помогает пищеварению, освежает ротовую полость. Перед агентством Weiss and Geller была поставлена задача узнать, что происходит у любителя жвачки на бессознательном уровне. В этом исследовании агентство прибегло к помощи психоаналитиков и других экспертов. Исследователи сделали вывод, что жевание жвачки обеспечивает успокоение, оральный комфорт, освобождает от напряжения и агрессивных чувств.

Для того чтобы перепроверить эти результаты, агентство и компания провели эксперимент в одном городке в штате Пенсильвания, который специализировался на добыче угля. Уровень продаж жвачки там был очень низок, а уровень фрустрации очень высок. Проводимая кампания называлась: «Фрустрация и последующее освобождение от нее путем жевания жвачки». Серии рекламных картинок были опубликованы в местных газетах. В первой серии был показан ребенок, который не мог справиться с задачей и преодолевал все трудности после того, как взрослый давал ему жвачку. Во второй серии был показан взрослый, преодолевающий все трудности трудового дня после жевания жвачки. Объем продаж увеличился настолько, что компания решила провести подобные рекламные кампании еще в 14 регионах.

## Глава 10. Младенцы в стране потребителей?

«Дизайн вашей упаковки должен привлекать внимание и гипнотизировать женщину подобно ослепляющему лучу прожектора, направленному ей в глаза».

Джеральд Стол, исполнительный директор Package Designers Council

В течение нескольких лет компания DuPont продолжала наблюдать и исследовать поведение американских домохозяек в новых джунглях, называемых супермаркетами. Результаты были настолько удивительны, а открытия настолько важны, что сотни компаний-производителей и рекламных агентств запросили копии отчетов об этом исследовании. А у мужчин, переживающих, что слишком много денег в семье уходит на питание, эти результаты вызвали определенную тревогу.

Первой фразой отчета 1954 года была следующая: «Покупатель в супермаркете сегодня руководствуется следующей философией — “Если этот продукт привлек мое внимание и мне нравится, как он выглядит, — Я ЕГО ХОЧУ”». Данный вывод был сделан на основе анализа исследования поведения 5338 покупателей в 250 супермаркетах.

Исследователи компании DuPont обнаружили, что большинство покупателей середины XX века обычно не делают предварительных списков того, что нужно купить, а если и делают, то почти никогда не пишут его до конца. По данным статистики примерно один из пяти покупателей имеет на руках законченный список того, что нужно купить, но женщины всегда умудряются взять больше, чем указано в списке, и часто, если верить DuPont, восклицают: «Я никак не рассчитывала покупать столько продуктов!». Почему же в таком случае женщины не составляют предварительный список? DuPont отвечает: «Потому что решение о покупке 70 процентов купленных продуктов приходит к покупателю в магазине!!!».

На протяжении двадцати лет почти каждый год количество таких импульсивных покупок в бакалейно-гастрономических отделах росло. DuPont связывает это с ростом использования самообслуживания в магазинах на протяжении всех этих лет. Другие исследования показали, что в бакалеях, где покупателей обслуживают продавцы, таких импульсивных покупок в два раза меньше, чем в магазинах с самообслуживанием. Так как покупатели знают, что им придется высказать свои пожелания продавцу, им приходится продумывать их заранее.

Продукты с выраженным вкусом, которые являются для нас объектами для получения удовольствия и самовознаграждения, например различные сыры, пикули, фруктовые салаты в стеклянных банках и, конечно, конфеты, пирожные, легкие закуски, покупаются импульсивно еще чаще, в 90% случаев. Другие исследователи получили цифры, подтверждающие те, которые обнаружила компания DuPont. Folding Paper Box Association обнаружила, что примерно две трети всех покупок совершается импульсивно; *Progressive Grocer* точно воспроизвела в своих исследованиях результат DuPont: 70 процентов покупок совершается импульсивно. А *Printer's Ink* сдержанно высказал мнение, что предварительный список товаров, которые нужно купить, практически никто уже не делает.

Джеймс Викари был одним из первых мотивационных аналитиков, который решил узнать, почему люди стали покупать столько товаров не планируя, а руководствуясь сиюминутно возникшими желаниями. Он подозревал, что у женщин, покупающих товары в супермаркетах, должна быть какая-то особенная психология. Одним из его предположений было то, что люди, вероятно, испытывают дискомфорт и напрягаются, когда они сталкиваются с необходимостью сделать выбор из такого многообразия товаров, которое представлено в супермаркете. Он решил это проверить.

Наилучшим способом понимания того, что происходит в душе покупателя, было тестирование его с помощью «детектора лжи». Но это невозможно было осуществить

на практике. Викари нашел выход из положения. Он установил в супермаркетах скрытые камеры и фиксировал количество морганий каждой женщины, которая входила в магазин. Частота моргания человека является неплохим показателем его внутреннего напряжения. В среднем, нормальный человек моргает, согласно мистеру Викари, 32 раза в минуту. Если внутреннее напряжение человека возрастает, то он начинает моргать более часто — 50-60 раз в минуту. Наоборот, если он расслаблен, уровень его морганий может упасть до 20 и ниже.

Мистер Викари установил камеры и начал наблюдать за женщинами, входящими в магазин. Результаты изумили даже его. Уровень морганий женщин, вместо того чтобы увеличиваться, показывая растущее напряжение, все время падал и падал, примерно до 14 морганий в минуту. Женщины впадали, как считает Викари, в гипнотический транс. Это легкий транс, первая стадия гипноза. Джеймс Викари заключил, что основной причиной этого транс является тот факт, что супермаркет просто завален такими продуктами, которые некоторое время назад были доступны только королям и королевам, а здесь, в этой волшебной стране, они доступны и им. Мистер Викари делает из этого следующий вывод: «Каждый человек из этого поколения смог почувствовать себя королем или королевой и мог позволить себе ходить по магазинам, где все продукты говорят ему “купи меня, купи меня”».

Интересен тот факт, что многие женщины впадали в магазине в такой транс, что даже не замечали своих старых друзей и проходили мимо, ничего им не говоря. У некоторых был прозрачный пустой взгляд. Некоторые женщины шатались по магазину, иногда сшибая товары с полок, иногда сталкиваясь с коробками. Они не замечали щелкавшую камеру, хотя проходили совсем рядом с местом, где она была спрятана (на расстоянии полутора футов). Когда женщины наполняли доверху свои тележки (или покупали нужные им продукты) и шли по направлению к кассе, уровень их морганий увеличивался почти до нормального — 25 морганий в минуту. Затем, когда они

слышали звонок при открывании кассы и голос кассира, требующего предъявить нужную сумму, уровень их морганий резко увеличивался и достигал 45 морганий в минуту — что превышает норму. Часто случалось так, что у женщин не оказывалось достаточно денег, чтобы заплатить за все те чудные вещи, которые они положили себе в тележку.

Приняв к сведению все эти замечательные открытия, психологи научили предпринимателей, как убеждать женщин, чтобы они покупали товары, которые, возможно, им совершенно не нужны и которые им совершенно не интересовали до того, как они были упакованы правильным образом. 60 млн. американских женщин, которые посещают супермаркеты каждую неделю, получают определенную «помощь» в выборе продуктов от психиатров и психологов, нанятых производителями. 18 мая 1956 года в газете *The New York Times* было напечатано замечательное интервью с молодым человеком по имени Джеральд Стол — исполнительным директором компании Package Designers Council. Он заявил: «Психиатры говорят, что людям приходится осуществлять в магазине такую сложную процедуру выбора, что им просто необходима помощь. Такую помощь мы им и оказываем, создавая дизайн упаковок, которые привлекают их внимание». Он посоветовал предпринимателям наделить дизайн своих упаковок гипнотическим воздействием, чтобы домохозяйки не задумываясь брали их товар.

Мистер Стол обнаружил, что женщине в среднем требуется 20 секунд, чтобы пройти один ряд в супермаркете. А хороший дизайн упаковок должен увеличить это время. Такие цвета, как красный и желтый, помогают создать необходимый гипнотический эффект упаковки. Просто ставить имя производителя на упаковке уже вышло из моды — это не оказывает никакого воздействия на женщину середины XX века. Она не увидит и не сможет прочитать надпись на упаковке до тех пор, пока не возьмет ее в руки. А для того чтобы заставить женщину взять упаковку в руки, дизайнеры используют «символы безупреч-

ного качества». В качестве примера таких символов он рассказал об изображениях тающих во рту пирожных, которые украшали упаковки смесей для пирогов, картинках с дымящимися стейками и грибами, жарящимися в масле. Смысл всего этого был в том, что женщина благодаря этой упаковке видела в продукте уже не полуфабрикат, а готовое вкусное блюдо. В 1956 году дизайнеры упаковок создали даже «говорящую» коробку для товаров, которая была снабжена специальным устройством и, когда покупатель брал ее в руки, «произносила» имя производителя или какую-нибудь рекламную фразу.

Дизайнеры упаковок и независимые эксперты окончательно пришли к выводу, что именно от упаковки зависит акт незапланированной покупки. Один покупатель, часто наблюдающий за женщинами в магазинах, поделился со мной своим опытом. Он обнаружил, что обычно они «берут один, два или три товара, а затем кладут их обратно на полку. Затем они вновь берут один из них и кладут его к себе в корзину». Он даже поинтересовался у одной женщины, почему она так делает, на что та ответила: «Мне просто нравится упаковка».

Color Research Institute, который специализируется на изготовлении привлекающих внимание упаковок, никогда не пускает новую упаковку на тестовые испытания до тех пор, пока не будет изучено, как она будет зрительно восприниматься покупателем. Это является своего рода проверкой упаковки на то, насколько хорошо она будет привлекать внимание покупателя.

Если верить психологам, то оказывается, что женщины чаще и скорее обращают внимание на предметы, окрашенные в красный цвет, а мужчины — на предметы, окрашенные в синий. Предприниматели часто используют эту сверхчувствительность женщин к красному. Фрэнк Джанниното, дизайнер упаковок, разработал интересную теорию. Согласно ей, большинство женщин с плохим зрением стараются не носить очки на людях, поэтому дизайнеры упаковок должны это учитывать и не попадать впросак. Некоторые же предприниматели придерживаются мнения,

что основной причиной незапланированной покупки является расположение полок. Многие предприниматели считают, что их товары для наибольшего привлечения внимания должны располагаться на уровне глаз.

Большинство супермаркетов к середине пятидесятых начали тщательно планировать продажу своих товаров, стараясь делать все возможное, чтобы привлечь внимание покупателей. Самые высокоприбыльные товары во многих магазинах стали концентрировать в одном ряду. Стало известно, что наибольшее внимание привлекают товары в стеклянных банках, великолепное содержимое которых видно сразу. Бесплатное распространение пикулей и кубиков сыра на палочках среди покупателей зарекомендовало себя как фактор, способствующий увеличению объема продаж. Один владелец супермаркета в штате Индиана, получивший национальное признание за использование оригинальных психологических методик, рассказал мне интересный случай из своей практики. Однажды ему удалось продать полтонны сыра за несколько часов потому, что он заказал огромный круг сыра, весом в полтонны и предлагал покупателям самим отрезать себе куски. Они также могли получить кусок сыра бесплатно, если угадывали его вес с точностью до унции. Этот предприниматель считает, что большое количество продукта имеет важное значение для увеличения объема продаж. «Людам нравится видеть много товара, — объяснил он. — Если на полке лежат всего три-четыре упаковки товара, они будут продаваться очень долго». Люди не хотят раскупать остатки товара, они считают, что если товар остался последним, значит, он залежалый, плохой. Исследование *Progressive Grocer* показало, что покупатели приобретают товара на 22 процента больше, если полки полны. Похоже, что эта тяга к конформизму сидит глубоко в каждом из нас.

Вполне доказанным фактом можно считать то, что если товар обладает некоторой экстравагантностью, это заметно увеличивает шансы на импульсивную покупку. Один калифорнийский супермаркет провел небольшой эксперимент: на каждом куске мяса красовался маленький комо-

чек масла. Объем продаж увеличился на 15 процентов. Jewel Tea Company специально стала выставлять на прилавках своих магазинов изысканные продукты, так как ее сотрудники обнаружили, что женщины для того, чтобы поднять себе настроение, так же легко могут потратиться на различные деликатесы, как они обычно тратятся на новую шляпку. Компания Coca-Cola сделала интересное открытие. Она обнаружила, что те покупатели в супермаркете, которые останавливаются утолить жажду в отделе безалкогольных напитков, обычно делают покупки на существенно большую сумму, чем остальные. Компания решила проверить это открытие и стала предлагать в супермаркетах своим покупателям бесплатные напитки. Около восьмидесяти процентов покупателей приняли это щедрое предложение и в среднем потратили в магазине на 2.44 доллара больше обычного.

По-видимому, еще больше, чем домохозяйки, подвержены делать импульсивные и незапланированные покупки их мужья и дети. Продавцы в супермаркетах единодушно соглашались, что мужчины являются довольно легкой добычей и попадаются на все уловки предпринимателей. Они приводили в пример множество случаев, когда мужей посылали в магазин за батоном хлеба, а они приходили домой с сумкой, набитой их любимыми закусками. Проницательные предприниматели стали также использовать детей для своих коварных целей. Один торговец из супермаркета в Индиане, о котором я уже упоминал, имел в своем магазине дюжину небольших тележек для продуктов, которые самостоятельно могли возить маленькие дети. Люди думают, что эти крохотные тележки очень милы, а предприниматель считает, что они приносят ему немалый доход. Маленькие дети ходят туда-сюда по рядам магазина, возят свои тележки и, подражая своим матерям, кладут туда интересующие их и «нужные» им предметы. Они берут различные коробки печенья, конфет, собачьего корма и так далее. Конечно, возникают некоторые сложности, когда матери и дети выходят из транса и встречаются у кассы. Дальше, как говорит наш гений,

происходит следующее: «Мамы, конечно, начинают спорить и пытаются заставить своих детей положить все, что они набрали, обратно на полки. Дети, безусловно, положат на полки те предметы, в которых они особенно не нуждаются, например кофе. Но они будут жутко орать, прежде чем согласятся вернуть печенье, конфеты, мороженое и напитки, поэтому все эти товары мамы обычно оставляют».

Благодаря всем этим видам скрытой манипуляции покупателями американские семьи, которые до этого тратили на еду 23 процента своего дохода, теперь тратят 30 процентов. Наш друг, предприниматель из Индианы, утверждает, что любой покупатель, если проявит небольшую и не популярную в наши дни предусмотрительность, то есть сделает предварительный список нужных ему товаров, может легко сэкономить 25 процентов своих затрат на питание.

Исследования, направленные на поиск средств, заставляющих людей покупать, начали к середине пятидесятых проводиться во всех отраслях торговли. Владельцы винных магазинов тоже стали делать полки с товарами для того, чтобы женщины могли пройти и сами выбрать напиток. Эта мысль пришла в голову рекламистам с так называемой «рекламной аллеи», то есть с Мэдисон Авеню. Затем она получила очень широкое распространение во всех уголках страны. На прилавках некоторых магазинов стали красоваться такие надписи, как «А почему бы и нет?». Они призывали людей не думать долго, а покупать новые товары, которые они еще никогда не видели. Один предприниматель сказал по этому поводу: «Если вы хотите увеличить объем продаж за счет каких-то новинок, вы должны дать людям разрешение приобрести их».

Одним из самых рискованных предприятий, рассчитанных на способность людей к незапланированным покупкам, была кампания чикагской страховой фирмы Childs and Wood. В магазине Carson Pirie Scott был установлен специальный прилавок, где все проходящие мимо покупатели могли приобрести себе страховку. Женщины,

которые зашли в магазин посмотреть себе меховое пальто или свадебное платье, могли легко застраховать там свою жизнь, домашнюю утварь, автомобиль, драгоценности, купить страховку от пожаров, краж, а также медицинскую страховку. Эксперимент оказался удачным, и этот способ страхования закрепился. Наибольшим спросом пользовались страховки на машины, на домашнюю утварь и страхование на случай пожара.

Социальные ученые из Исследовательского центра Мичиганского университета попытались установить, каким образом люди приходят к решению относительно дорогих покупок, таких как телевизоры, холодильники, стиральные машины — то есть вещей, приобретение которых в принципе можно отложить. Они пришли к следующему выводу: «Мы обнаружили, что значительная часть покупок крупной домашней утвари происходит без тщательного предварительного обдумывания. Примерно в 20 из 100 случаев покупки не обнаруживается даже намека на какое-нибудь планирование».

В одном исследовании, направленном на изучение процесса приобретения недвижимости в Нью-Йорке, штат Коннектикут, экспериментаторы получили удивительные результаты. Оказалось, что даже при покупке домов — одной из самых важных покупок за год или даже за десятилетие — люди часто действуют случайным образом, особенно не планируя заранее. В среднем люди перед покупкой дома просматривают не менее 6 вариантов; но 10 процентов покупателей посмотрели только один дом, 19 процентов посмотрели только два дома, перед тем как выбрать себе один из них.

Доктор Уоррен Билки из университета Коннектикута, один из признанных в США специалистов по вопросу поведения потребителей, в течение года систематически наблюдал большую группу семей (63) в моменты совершения ими важных покупок. Он говорит, что обычно после каждого визита в магазин можно было зафиксировать два противоположных фактора, которые боролись между собой. Это были «желание» и «отвержение». Когда один из

факторов явно побеждал, принималось решение «за» или «против» покупки. Он также обнаружил, что его испытуемые, принимая важные решения, не впадали в транс, как женщины в супермаркетах, а, наоборот, приходили в крайне возбужденное состояние. И чем дольше они обсуждали и взвешивали все «за» и «против», тем больше нарастало напряжение. Ученый также пришел к выводу, что люди иногда бывают так расстроены, придя к заключению не покупать, что, в конце концов, машут рукой на все разумные доводы и совершают покупку для того, чтобы повысить себе настроение и ослабить напряжение.

## Глава 11. Социальный статус: имеет ли он какое-то значение?

«Мы можем продать этим людям холодильники. У них, возможно, не найдется места, куда их поставить, тогда они поставят их на парадное крыльцо своего дома. Хотя они и купят себе большой автомобиль со множеством аксессуаров, они никогда не повысят свой социальный уровень».

Фрагмент речи исполнительного директора одного чикагского рекламного агентства на форуме, посвященном покупательским привычкам низших слоев

Когда Ллойд Уорнер из Чикагского университета в 1948 году опубликовал свою книгу под названием «Социальные классы Америки», она произвела фурор в академических кругах. Но в последующие годы она произвела еще больший фурор в кругах предпринимательских. Эта книга стала вехой в истории использования социологии для подхода к клиенту. Она стала руководством для предпринимателей, из которого они черпали сведения о том, какая реклама будет наиболее эффективна для того или иного класса людей. *Journal of Marketing* назвал определение Уорнером социальных классов в Америке «самым важным шагом вперед в исследовании рынка в последние годы». Его книга так понравилась предпринимателям, потому что в ней указывались основные мотивы и желания людей различных социальных уровней.

Берлей Гарднер, основывая свою фирму Social Research, Inc., решил взять определения и выводы Уорнера за основу своей работы. Он также пригласил самого Уорнера в компаньоны.

Согласно концепции Уорнера, американское общество состоит из шести классов. Эти классы резко отличаются друг от друга, и поведение людей, входящих в них, можно с большой точностью предсказать. Он разделил общество на классы не только по критериям ма-

териального положения и власти, но и по критерию особенностей общения с окружающими и потребления товаров. Этот, более широкий подход к дифференциации классов получил одобрение со стороны других исследователей американского общества. Рассел Лайнс, редактор и писатель в журнале *Harper*, в своем известном анализе границ высшего, низшего и среднего классов в качестве показателя принадлежности использовал овощной салат. Он считал это более надежным критерием, чем объем счета в банке. А Дэвид Рисмен в своей уже ставшей классикой книге «Одинокая толпа» считает, что мы видим возникновение новой социальной системы, критерии статуса в которой отличаются от традиционно использовавшихся.

Классификация Уорнера грубо делит американское общество на следующие классы:

1. Высокий высший слой — потомственные аристократы, вращающиеся в кругах себе подобных.
2. Низкий высший слой — новые богачи.
3. Высокий средний слой — профессионалы, исполнительные директора, владельцы крупного бизнеса.
4. Низкий средний слой — служащие, торговые агенты, некоторые квалифицированные рабочие.
5. Высокий низший слой — в основном квалифицированные и полуквалифицированные рабочие.
6. Низкий низший слой — работяги и неассимилировавшиеся группы иностранцев.

С точки зрения предпринимателей, только 3 первых класса считаются «качественным рынком» и составляют 15 процентов всего населения. Двадцать процентов населения составляет шестой класс — низкий низший уровень. Четвертый и пятый классы привлекают предпринимателей больше всего, так как они вместе составляют 65 процентов и именно в этих классах сконцентрирована покупательская мощь нации.

Предприниматели особенно заинтересовались женской частью этих шестидесяти пяти процентов. Они назвали ее

Миссис Большинство. Гарднер называет ее «любимой подругой рекламиста». (Предприниматели заинтересованы в женщинах больше, чем в мужчинах, из-за того, что обычно женщины в семьях являются инициаторами восьмидесяти процентов всех покупок.)

К счастью для предпринимателей, Миссис Большинство бывает довольно легко удовлетворить теми товарами, которые они выпускают для домохозяек. Женщины особенно падки на продукты и различную кухонную утварь, ведь для многих из них кухня является центром вселенной. Кухни женщин этого уровня, если оценивать их с точки зрения количества предметов на них, как обнаружил Уорнер, как правило, выглядят гораздо более привлекательными, чем кухни женщин высшего уровня. Вот как он сам комментирует это: «Я понимаю, что это звучит нелепо, но это чистейшая правда... Женщины среднего уровня являются великолепным рынком сбыта, ведь на их кухнях полно всяких красивых предметов. Когда ты приходишь в дом такой женщины, от тебя непременно ждут, чтобы ты пошел восхищаться ее кухней».

В американской художественной литературе, рекламе и в телевизионных шоу сложился образ «типичной американской домохозяйки» как дерзкой, умной молодой женщины, компетентной во многих вопросах. Эта идеализированная типичная американская домохозяйка является всего лишь образом, который создали рекламисты, а настоящая Миссис Большинство мало на нее похожа. Согласно Берлею Гарднеру, этим женщинам часто присущи характеризующие их с наилучшей стороны чувства ответственности и привязанности к своему жилищу. С другой стороны, они живут в узком, ограниченном пространстве и родеют при соприкосновении с окружающим их другим миром. Они не особенно интересуются происходящим в стране или искусством, с удовольствием следуют принятым нормам и устоям и не испытывают потребности в оригинальности. Ллойд Уорнер, как бы подводя итог вышесказанному, говорит: «Именно эта женщина среднего уровня и является той мишенью, которую вы должны поразить» и

объясняет, что она живет в крайне ограниченном мире. Она работает больше, чем другие женщины, в ее жизни очень много рутинности, ей нравится иметь дело только со знакомыми ей вещами, а во всем новом и выходящем за пределы ее ограниченного мира она видит опасность и угрозу. Он также отмечает: «Ее воображение крайне скудно», для нее представляет определенный труд манипулировать понятиями, она также не очень отважна и предприимчива. И, наконец: «Очень важно то, что эмоциональная сторона ее жизни чрезвычайно ограничена, спонтанность в ее решениях практически отсутствует, сильный моральный кодекс оказывает постоянное давление на нее, заставляя ее чувствовать себя глубоко виноватой, если она отступает от него». Спокойным местом эти женщины считают только свой дом. Столкновения с внешним миром пугают их. «Это, — говорит Уорнер, — относится к мыльным операм и некоторым рекламам. Реклама может вызвать у вас волнение из-за какой-то угрожающей темы в ней. Эти женщины боятся всего, что касается неконтролируемого влечения и эмоциональных ситуаций, где сексуальная тема слишком развита». Доводя мысль до конца, он говорит, что некоторые рекламы вредны для этих женщин.

Пьер Мартино, на которого также сильно повлияла работа Уорнера, утверждает, что низший средний класс Америки, особенно его протестантская часть, является той частью общества, где наиболее развиты моральные устои. Он также отмечает, что на этом уровне нет особых различий между людьми, они появляются на высшем и низшем уровнях. Мартино также считает, что люди среднего класса подсознательно отвергают картинки и ролики с сексуальным оттенком.

Профессор Смит в своей книге по мотивационному анализу рассказывал об одной рекламной кампании, которая как раз и была направлена на моральный кодекс среднего класса. Компания, производящая духи, решила представить клиентам свой новый аромат под названием Naomi. Рекламисты на одном из мозговых штурмов по этому поводу придумали чувственно представить духи с помощью од-



ной из знаменитых картин Гогена, на которой были изображены девушки с островов южных морей. Рекламисты, внимательно изучив картину, пришли к выводу, что, с точки зрения людей высших слоев, эти девушки были очень соблазнительны. Но некоторые, более осторожные рекламисты засомневались в целесообразности использования этой картины, так как девушки были туземками и груди их были обнажены.

Было принято решение провести исследование репрезентативной выборки женщин низшего среднего класса, которые в общем и составляли основной рынок сбыта этих духов. В результате опрашиваемые женщины просто устроили предложенной рекламе разнос. Женщины видели в тропических красавицах все, что угодно, но не соблазняющее очарование. Они называли их грязными, противными, потными созданиями, возможно африканками. Позже, когда этим женщинам показали другую картину (Naomi II), на которой была изображена молодая светловолосая американка, держащая в руках цветы, они очень тепло и эмоционально отзывались о ней. Можно и не говорить, что шедевр Гогена был отвергнут. На картинке теперь красовалась бледнокожая блондинка с «чувственными губами и непроницаемыми глазами».

Миссис Большинство, согласно Уорнеру, является озабоченной проблемами женщиной, которая испытывает одиночество. Когда она включает телевизор, то надеется увидеть там гораздо более яркий и красивый мир, чем тот, который ее окружает. Social Research заявила, что телевизионным продюсерам и спонсорам стоит поработать над тем, чтобы понять ее внутренний мир. Их усилия вознаграждены сторицей. Social Research считала, что основным мотивом того, что эти женщины смотрят телевизор, является испытываемое ими «чувство изоляции от окружающего мира, который пугает их, чувство одиночества от работы по дому. Поэтому ежедневный просмотр телевизионных передач должен принести в их души тепло и спокойствие». Соотносятся ли эти выводы с тем, что фигуры, ежедневно появляющиеся на телевидении, просто излу-

ют бодрость и радость (Артур Годффри, Гарри Мур, Берт Паркс и т.д.)? Специалисты в социальных науках, которые исследовали программу Годффри для агентства Weiss and Geller, заявили, что Годффри «преподносит нам главные мечты людей середины двадцатого века... Продавая нам наши собственные мечты, он стал наиболее могущественным продавцом нашего времени».

Осознание некоторых особенных пристрастий среднего большинства произошло благодаря случайному открытию, сделанному одним работником Ford Motor Company после закрытия компанией телевизионного шоу Ноэля Коварда «Смех Сегодня». Передача была закрыта несмотря на то, что на протяжении всего времени своего существования пользовалась большим успехом у зрителей и ее рейтинг был довольно высоким. Причиной отмены шоу, по его мнению, являлось то, что оно было слишком изысканным и утонченным для большинства потенциальных покупателей машин марки Ford. Он также добавил: «Я обожаю шоу Коварда, но если бы только люди, подобные мне, покупали машины Ford — мою должность бы сократили».

Вкусы и пристрастия людей из самого низшего класса по сравнению со стоящими выше их людьми из среднего класса являются более свободными, не ограниченными определенными рамками. Как говорит Уорнер: «Эти люди пытаются получить от жизни больше удовольствий. Они не участвуют в этой нашей сумасшедшей гонке». На одном брифинге рекламистов Уорнер заявил: «Для этих людей отдавать гораздо проще». Вы можете найти причину этого в том, как они «готовят к жизни своих детей, как они не ограничивают их в кормлении грудью, как они тренируют их внутренние органы и мочевой пузырь. Другими словами, они тренируют, готовят их организм». Они, возможно, так же презирают мораль средних классов, как и гениально формулирующий свои мысли негодяй-отец Элизы Дулиттл из «Пигмалиона» Бернарда Шоу.

Хотя люди из низших социальных слоев не особенно пытаются занять более высокое социальное положение, они, как обнаружили предприниматели, могут поддаться

убеждению купить вещи, не соответствующие их уровню. Например, директор по исследованиям одного из крупнейших рекламных агентств страны обнаружил в 1956 году, что в предвоенной Америке люди из более высокого класса принимали ванну гораздо чаще, чем люди из ниже стоящего по социальной лестнице класса, и т.д. С тех пор, отмечал он, доходы граждан на всех уровнях возросли, и одно лишь убеждение людей с небольшими доходами принимать ванну не реже, чем богатые в 1940 году, вызвало «невероятный рост объема продаж мыла...».

Используя глубинный подход и учитывающие феномен социального статуса предприниматели в начале пятидесятых стали в деталях продумывать и выяснять предпочтения людей из различных классов. Компания Social Research быстро обнаружила, что гостиницы, созданные соответственно вкусу малочисленных богачей, вызывали отвращение у основных среднеобеспеченных клиентов. Также было установлено, какие предметы домашнего интерьера склонны покупать люди из различных социальных слоев. Оказалось, что однотонные ковры можно встретить только в домах людей из высшего сословия, венецианские шторы свойственны высшей прослойке среднего класса, а полки для безделушек можно обычно встретить в домах людей из низших слоев.

Луис Ческин, глава Color Research Institute, исследуя предпочтение цветов различными слоями населения, обнаружил, что эмоциональные люди любят спокойные и нейтральные цвета. То же самое можно сказать и про людей с хорошим образованием и с хорошим доходом. По сравнению с ними бедные люди, недоучки отдают явное предпочтение ярким цветам, таким как оранжевый и красный. В труппах наиболее привлекательными люди считают цвета, близкие к цветам радуги.

Существование различных значений цвета и предметов домашнего интерьера в различных слоях населения привели мистера Ческина в замешательство, когда его попросили придумать дизайн двух коробок конфет. В одной коробке были конфеты по цене 1.95 доллара, предназ-

наченные для продажи людям из низших классов, а в другой коробке были конфеты по цене 3.50 доллара для продажи богатым клиентам. Мистер Ческин хорошенько все обдумал и пришел к выводу, что коробка для дорогих конфет будет стоить девять центов, а коробка для дешевых — пятьдесят! Причиной этого странного умозаключения является то, что для человека из низшего класса хороший дизайн упаковки сделать гораздо сложнее, потому что он не привык покупать конфеты и его сложнее привлечь. Коробка должна быть сделана так, чтобы она и сама по себе представляла ценность для малоимущих. Девочка из бедной семьи, получающая конфеты в подарок, будет очень им рада и наверняка оставит приглашенную ей красивую коробку для своих украшений. Люди же, покупающие дорогие конфеты, не придают особого значения упаковке, и в большинстве случаев она будет выброшена в помойку. Для них ценность представляет только содержимое — конфеты. В конце концов он решил сделать коробку для дорогих конфет картонной, раскрашенной в розовый цвет и с красной лентой. Коробка для дешевых конфет была сделана металлической, красного цвета с ярко-голубой лентой.

Наш социальный статус, обнаружили ученые, проявляется даже в том, какие напитки мы предпочитаем. Несколько лет назад один крупный и очень известный пивовар из Чикаго попал в довольно затруднительное положение. Пиво, которое он производил, предназначалось для мужчин из таверн, любящих пропустить по стаканчику после работы. Предприниматель, однако, не переставал сражаться за удержание первенства в пивоваренной промышленности и решил повысить престиж своего товара, демонстрируя, что и лучшие люди любят его марку. На его рекламных щитах и в других рекламах стали показываться люди в пиджаках, пьющие его пиво, мужчины в одежде охотников, потягивающие пиво после напряженной охоты, и даже известный пианист, в белом галстуке и фраке, рассказывающий о том, как он всегда пьет это пиво для того, чтобы расслабиться после концерта.

## Глава 12. Символы восхождения

«Если Вы сменили свой Ford на Cadillac, люди смотрят на Вас так, словно Вы украли чьи-то деньги».

Пьер Мартино, директор по исследованиям,  
*The Chicago Tribune*

Эта рекламная кампания сделала эту марку пива несколько более уважаемой в «малочисленных» кругах, но для производителя результат ее был совершенно неожиданным. Мужчины в тавернах вдруг обнаружили, что пиво уже совершенно не то, что было. Они начали высмеивать его и называть «луковым соком», которым они не станут даже рот полоскать. Эта марка пива опустилась с первого места на девятнадцатое.

Social Research изучила сложившуюся ситуацию, поскольку выполняла заказное глубинное исследование употребления пива для *The Chicago Tribune*. Они пытались ответить на вопросы, почему люди пьют пиво, кто пьет пиво и что значит пиво для людей различного социального уровня. После изучения подсознательных отношений к пиву нескольких сотен людей исследователи пришли к выводу, что употребление этого напитка — неофициальный обычай, распространенный в основном среди представителей среднего класса. Когда же пивовар попытался показать в рекламе хорошо одетых, успешных людей, подтекст ее гласил: «Вот так же глупо ты можешь выглядеть».

Social Research порекомендовала производителям пива использовать в своих рекламных образ энергичного, полностью жизненной силы типичного американца, а если показывать девушек, то скорее ласковых, чем сексуальных. Social Research назвала пиво расслабляющим, демократичным напитком для неофициальных случаев и посиделок. Также прозвучало, что если люди из высшего общества берутся за стакан с пивом, то этим они стремятся показать, что они хорошие парни. Интересно, что скучные, казенные рекламы производителей пива в середине пятидесятых стали вытесняться новыми, впитавшими веяния подхода «без галстука», и это оказало свое влияние на другие области жизни. Так, в профессии манекенщиц установилась традиция, что шанс выиграть титул Мисс Рейнголд имеют только модели с приятной, сексуальной, но непритязательной внешностью «девушки из соседнего дома».

В то время как американское общество представляет собой картину полного расслоения, большинство отдельных граждан с различным социальным положением, кроме аутсайдеров с самого дна, стремятся повысить свой статус. Эту черту, которая в принципе отличает всех американцев, не преминули самым широким образом использовать предприниматели. Правда, делать это необходимо было крайне искусно, так как ни один человек не признается в том, что он — социальный альпинист.

Ллойд Уорнер изложил ситуацию рекламистам следующим образом: «Благодаря социальной системе в нашей жизни существует самая сильная мотивирующая нас сила — это то, что мы называем социальной мобильностью, стремление стать кем-то, стремление чего-то достичь, стремление отдельного человека и его семьи к более высокому уровню жизни. Это желание достичь материального благополучия, за счет которого можно затем повысить свой социальный статус».

Мистер Мартино был так поражен потенциальными возможностями использования стремлений людей к более высокому социальному статусу (это видно из реклам в его газете), что в 1956 году он поведал мне, что вложил 100 000 долларов в трехлетнее исследование социальных слоев в Чикаго (под руководством доктора Уорнера), которое, по его мнению, «предоставит максимум информации о проблеме социальной мобильности». Он также добавил: «Я надеюсь, что это будет очень важное исследование, которое... покажет пристрастия, предпочтения и стиль жизни людей... стоящих на двух противоположных полюсах континуума социальной мобильности, — социальных

альпинистов и людей, желающих остаться на занимаемом ими социальном месте».

Приверженцы глубинного подхода из чикагской школы МА нашли уже немало доказательств того, что поведение людей радикально меняется, когда они ставят себе целью занять более высокое социальное положение. Social Research в своем исследовании по изучению смысла еды обнаружила, что люди, стремящиеся получить пропуск в более элитарную социальную группу, внимательны и восприимчивы к пищевым предпочтениям и различным диетам, свойственным этой группе. Неудача в адаптации к ним, как правило, означает и неудачу в адаптации к этой группе. Мистер Мартино очень любит приводить в пример человека, слывшего любителем бурбона, который, получив повышение по службе, вдруг обнаружил, что скотч гораздо вкуснее.

Некоторые производители виски, внимательно следящие за тем, что означает их продукт в человеческом бессознательном, даже принялись сами заниматься социальным альпинизмом, чтобы лучше понять людей, к которым они обращаются. Американские любители виски чувствовали себя особенно социально угнетенными, когда и производители скотча вдруг заговорили о том, сколько лет он выдерживался. Так, в 1956 году Schenley громогласно выставил на продажу виски 12-летней выдержки за 13 долларов — самое старое и самое дорогое американское виски, которое возвратит «золотые времена изысканного вкуса». Чтобы не отставать, Calvert тоже предпринял попытки поднять статус своего напитка. Он использовал фон, состоящий из прекрасного ростбифа и лобстера, чтобы показать, что его виски присутствует только в хороших домах. Ужасная судьба и огромные снижения объема продаж постигли одну марку пива, которая не смогла удержать свой имидж и своего клиента, когда пошли слухи, что это пиво выставляется на дешевые распродажи. Социальные альпинисты даже из среднеклассового большинства стали стесняться пить эту марку пива, хотя довольно долгое время до этого она

была их любимой. Причиной этого стало нежелание людей идентифицировать себя с символом упадка.

Как только предприниматели стали учитывать значение того символа, который имеет их товар, торговля в разных отраслях начала принимать все больший и больший размах. Мистер Мартино по этому поводу привел пример, что из разных марок автомобилей Buick и Oldsmobile наиболее ценятся среди энергичных, целеустремленных людей, так как они символизируют постоянное движение куда-то. Такие люди «всегда к чему-то стремятся, — объяснил он, — но они еще не могут сказать, что они достигли того уровня, который, скажем, символизирует Cadillac».

Один дизайнер жилых интерьеров в 1956 году очень интересно объяснил, какую цель на самом деле преследуют люди, когда хотят украсить свой дом. Этот дизайнер, Джордж Нельсон, утверждал, что обычно жена больше беспокоится о том, какое впечатление будет производить внутреннее убранство ее дома, нежели о том, чтобы оно было функциональным. Тем самым она хочет показать, что ее муж быстро продвигается по службе и его бизнес идет очень удачно.

Другие мотивационные аналитики приводили примеры, что именно снобистски ориентированное воззвание заставляло людей покупать столовые приборы из чистого серебра. Женщины могли часами говорить о его превосходной прочности и необыкновенной красоте, но на самом-то деле они покупали столовое серебро для престижа и для повода похвастаться и порисоваться. Даже выбор политической партии, как оказалось, может стать способом социального альпинизма. Одна женщина — член Республиканской партии предсказывала как-то, что республиканцы могут выиграть на выборах в 1956 году, если будут убеждать женскую часть избирателей Америки, что «теперь модно быть республиканцем».

Графическое представление результатов действительности социального альпинизма было представлено Луисом Ческином из Color Research Institute после того, как он

пытался выделить мотивацию женщины при выборе вечернего платья. Он и его помощники использовали третий этаж престижного чикагского магазина как свою лабораторию. Ческин фиксировал время с того момента как женщины входили, пока они размышляли и до того, как они принимали решение. В среднем у него получилось около 90 минут. Больше всего женщин привлекал новый стиль от Dior из Парижа. Проблема была в следующем: у магазина были платья от Dior нескольких цветов. Мистер Ческин обнаружил, что, выбирая цвет, женщины обычно приходили к трем платьям, каждое из которых отражало определенную мотивацию. (Следует отметить, что функциональное значение платья в таких ситуациях женщинами не берется в расчет.) Комментарии и вопросы женщин указывают на то, какой мотив в ее подсознании является ведущим.

Одним из оснований выбора платья для женщин является личное предпочтение, платье им просто нравится. Оно удовлетворяет потребность женщины в экспрессии либидозной энергии. Это основание для выбора является довольно естественным. Обычно, руководствуясь этим критерием, женщины выбирали платье бирюзового цвета. Следующее основание для выбора платья было связано с вовлечением эго. Женщины, которым приходилось учитывать свою комплекцию, тратили много времени на то, чтобы понять, как это платье будет на них смотреться. Многие из них решили взять цвет фуксин (красное), так как им много раз говорили, что этот цвет им идет. И, наконец, третьим основанием для выбора платья была мода. Журнал *Vogue* за несколько месяцев до этого провел презентацию, на которой было заявлено, что цвет ликера шартрез (зеленовато-желтый) теперь является самым модным и самым подходящим для женщин с хорошим вкусом.

Теперь, видя, что женщины были зажаты между этими тремя сильными факторами, нам понятно, почему им требовалось около 90 минут для того, чтобы принять решение. После наблюдения за этими женщинами мистер Ческин сделал вывод, что в подобных ситуациях только 20

процентов женщин покупают платье, которое им просто нравится. Из оставшихся 80 процентов половина женщин купит платье, которое хорошо на них смотрится, и половина — платье, которое сейчас модно. Мистер Ческин приводит пример девушки, которая, впервые увидев платье оттенка шартрез, сказала: «Меня тошнит от этого цвета». Когда же ей напомнили, что это самый модный сейчас цвет, она остановила свой выбор именно на этом платье и купила его!

Исследователи, использующие глубинный подход, продолжали поиски более эффективных путей продажи символов социального статуса американским социальным альпинистам. В конце концов, они сделали вывод, что большинство из нас подвержены влиянию одной из трех торговых стратегий.

Первой стратегией является предлагать большое. Миллионы американцев подсознательно считают, что большее всегда лучше. Один производитель кухонных плит попал в затруднительное положение, приняв за чистую монету объяснение, которое давали большинство людей, говоря о том, почему они предпочитают большие плиты маленьким с такими же характеристиками. Покупатели в один голос отвечали, что они купили большую плиту для того, чтобы иметь большее рабочее пространство. Учтя это, компания выпустила новую модель плиты, в которой все необходимые для работы элементы были сделаны более компактно для того, чтобы было больше пространства для работы. Такая плита оказалась никому не нужной. Торговые агенты никак не могли ее продать. Тогда компания наняла фирму из Коннектикута, специализирующуюся на исследовании рынка, штат которой состоял из психологов. Эксперты после анализа ситуации пришли к следующему выводу: «Люди готовы отдать гораздо больше денег за небольшое пространство у плиты, которое в принципе ничего для них не значит, потому что для них гораздо важнее дорогой внешний вид, который имеет большая плита».

Это стремление людей ко всему большому наиболее широко использовалось на автомобильном рынке. В начале пятидесятых, когда дороги все более и более наполнялись машинами и многие люди жаловались на «большие машины», создающие пробки, некоторые предприниматели решили наладить выпуск маленьких, быстрых и недорогих автомобилей. Даже в *Wall Street Journal*, журнале для недовольных, было опубликовано длинное письмо, в котором автор жаловался на то, что большую машину стало тяжело водить и содержать вне зависимости от ее скоростных возможностей. Автор также добавил: «С большими машинами приобретаешь одну только нервотрепку».

Один из очень крупных производителей автомобилей тщательно изучил возможность выпуска в свет маленькой, компактной машины. Он провел исследование с помощью глубинного подхода с целью выяснить, существует ли в Америке сколько-нибудь значительный рынок для сбыта маленьких машин. Опрашиваемые люди приводили всякого рода объяснения того, почему бы они не хотели иметь компактную машину. Большинство опрошенных говорили, например, что ездить в такой машине «небезопасно». Они настаивали, что такую машину легко может переехать грузовик. Исследователи обнаружили, что «небезопасность», о которой говорят люди, является скорее психологическим, чем физическим фактом. Как оказалось, на самом деле их беспокоило то, что в маленьких машинах они будут выглядеть несолидно в глазах своих соседей. Было обнаружено, что существует, однако, группа людей, заинтересованных в покупке маленького авто. Они руководствовались соображениями другого плана, хотя основной их целью также был престиж. Это были небогатые люди, которые могли позволить себе или маленькую дешевую новую машину, или старую большую. Конечно, они выбирали маленькую, так как чувствовали себя в ней уверенней и значительней, чем в подержанной большой. (В моем районе большинство маленьких машин покупают люди, у которых

уже есть большая, и поэтому появление на маленькой машине никак не ущемляет их достоинства.)

Профессор Смит в своей книге по мотивационному анализу приводит различные доказательства того, что волнение просто захлестывает людей, когда они едут именно на маленькой машине. В его экспериментах людям предлагали описать их ощущения, представляя, что они управляют маленькой машиной. Люди говорили, что они чувствуют тряску, напряжение, скованность и ощущают себя «маленькими, забытыми и самыми худшими из окружающих».

Chevrolet Car Clubs провел мотивационное исследование с целью выяснить факторы, наиболее влияющие на продажу автомобилей. Оказалось, что роскошный вид является основным критерием, по которому люди выбирают себе машину, «экономичность» учитывается только во вторую очередь, а надежность — лишь в третью.

Так, реклама Pontiac по телевизору была целиком и полностью направлена на то, что это не просто машина, а «Ваш Большой Pontiac». В ней выражалось удивление и изумление, почему люди должны платить больше за «более короткие и меньшие машины». Там также говорилось, что Pontiac — это Большая Машина с Большой Мощностью. Затем немного наигранно ведущий заявлял: «Люди становятся все более разумными в покупке машин!». После этой фразы показывали толпу людей, которые кричали: «Все мы... Все мы хотим Большую Стильную Машину». Компания Mercury также обращала внимание публики на свою «Большую М», а Lincoln публиковал свои рекламы на целых разворотах в журналах. Один из них занимала фотография его машины с подписью: «Еще ни одна машина до Lincoln... не была такой длинной и такой желанной».

Мой знакомый из крупнейшего маркетингового агентства, специализирующегося на рекламе автомобилей, присутствовал при том, как заведующий художественным отделом показывал свои наброски по рекламе некой марки машины исполнительному директору автомобильного кон-

черна. Исполнительный директор, лишь взглянув на пакет, в котором были материалы, вскинул руки и закричал: «Мне не нужен маленький пакет, я хочу дать клиенту материалы в большом пакете, в большом, в большом пакете!»

Джозеф Казелу, заведующий страницей рекламы в газете *The New York Herald-Tribune*, рассказал мне, что Chevrolet нанял уже семерых психологов для оценки психологического отношения и скрытых предубеждений к звукам и запахам, которые исходят от моделей их машин. Особенно важное значение, как оказалось, имеет звук захлопывающейся двери. Согласно мистеру Казелу, генеральный менеджер Chevrolet хвастался, когда на рынок были выведены модели 1957 года, что: «У нас самый лучший звук захлопывающейся двери, который когда-либо получался, — звук большой машины...».

Концерн Buick осознал один из нюансов продажи всего большого, когда получил гневное письмо от своего старого клиента. Этот раздраженный человек писал, что он купил Roadmaster каждый год, потому что у этой машины было четыре двери-портхола, в то время как у более дешевых моделей их было всего три. Но теперь (в 1955 году) почти у всех машин их четыре, поэтому автор считает, что Roadmaster потерял свой символ высокого социального статуса. Теперь, пишет он, я покупаю Cadillac.

Модели автомобилей, представленные в 1957 году, оказались длиннее даже «больших» машин 1956 года. Один производитель машин, выступая по радио в рекламе и, видимо, играя роль нефтяного миллиардера из Техаса, воскликнул по поводу своего авто: «Я в жизни не видел таких больших машин!».

Вторым способом присвоить своим товарам социальную символику, который обнаружили предприниматели, было изменение цены. Несмотря на то, что это противоречило всякой логике, многие обнаружили, что, увеличивая цену на товар, они могут увеличить и объем продаж.

Началась настоящая война среди предпринимателей за назначение самой большой цены. Особенно неистова

была борьба на автомобильном рынке. Как писал журнал *Tide*: «Именно сумасшедшее стремление покупателей повысить свой престиж заставляло предпринимателей продолжать эту гонку за ценами и производить все более и более изысканные средства передвижения». Когда Ford Motor Company представила свой Continental, ценой в 10 000 долларов, работники компании пояснили, что такая цена была назначена исключительно для того, чтобы предложить покупателю более дорогой символ престижа, чем Cadillac компании General Motors. Журнал *Tide* опубликовал статью, в которой говорилось, что «на отметке 10 000 долларов Mark II Continental компании Ford является своего рода вызовом Caddy компании General Motors — самой престижной машине Америки». Но задачей руководителей Ford было не обойти Caddy в количестве проданных автомобилей, а превзойти ее в элитарности и элегантности. Ходили слухи, что все «претенденты» на обладание Continental должны были заполнять анкеты для установления их материального и социального положения. Работники Ford никогда не подтверждали этих слухов, но высказывали предположение, что именно дилеры Lincoln выбирали, кто способен приобрести этот автомобиль, а кто нет. Когда Continental поступил в продажу, дилеры утверждали, что 90 процентов покупателей платят немедленно все сумму наличными. (Cadillac ответил на этот вызов Continental в 1957 году, выставив на рынок машину стоимостью в 12 500 долларов.)

Наблюдая, насколько эффективными оказываются обращения к желаниям людей двигаться вверх по социальной лестнице, компания Chevrolet, всегда отличавшаяся умеренной ценой на свои машины, избрала психологически подкованную политику снисхождения. Она как бы случайно бросила репортерам из журнала *New Yorker* несколько тщательно продуманных фраз: «У одного нашего сотрудника есть друг-психолог. Этот друг говорит, что во многих случаях автомобиль покупается как символ определенного, высокого положения в обществе, как отражение значимости фигуры его владельца. Возможно, это и

является причиной того, что многие люди в наше время предпочитают покупать очень дорогие машины вместо машин Chevrolet... Потому что вряд ли основной причиной их покупки является большее пространство внутри машины... мощность... маневренность... проходимость... Так что, если верить этому психологу, многие люди покупают дорогие машины только затем, чтобы доказать всем, что они могут себе их позволить. Такое вполне может быть. Как все мы знаем, люди являются странными, замечательными и противоречивыми созданиями. Но мы любим их. А особенно тех, кто не покупает самые дорогие машины, которые могли бы...». Несмотря на это, Chevrolet, как и другие, несомненно пыталась воздействовать на стремление людей возвыситься в социальном положении, и разместила свою рекламу в журнале *Life*, красочно продемонстрировав роскошные салоны выпускаемых ею машин.

На стремлении людей подняться вверх по социальной лестнице стали строиться многие рекламные кампании самых разнообразных товаров. Обычно это реализовалось путем увеличения цен, причем часто высокая цена была единственным достоинством предлагаемого товара. *Jean Patou, Inc.*, гордо заявляла в своих рекламах, что их духи *Joу* являются «самыми дорогими духами в мире» (45 долларов за унцию). Президент Национальной ассоциации дилеров табака заметил своим коллегам, что «человек, который предлагает вам сигарету из пачки за 35 центов, делает себе таким образом небольшую рекламу. Он дает вам понять, что его фирма добилась успеха и признания. Все, что предприниматель говорит или делает относительно своего продукта, должно только подкреплять это убеждение». Фирма *Paper-Mate* представила на рынке свою новую шариковую ручку ценой в 50 долларов, как говорят, только для того, чтобы поднять немного свой престиж, а фирма *Kaywoodie*, выпустив трубку для курения ценой в 50 долларов, преследовала ту же цель.

Третьей эффективной стратегией, которую обнаружили предприниматели, было привлечение к съемкам в рекламе людей, чей высокий социальный статус не вызывал

сомнений, для того, чтобы они убеждали всех остальных покупать те же товары, что и они. Такие рекомендации, по мнению журнала *Printer's Ink*, явились бы мощными факторами, которые могли бы оказать сильное положительное влияние на покупательское поведение. Особенно эффективными такие рекомендации оказываются, когда известный человек, рекламирующий товар, действительно предпочитает использовать именно его. Эта стратегия не была открытием, но только в начале пятидесятых этот прием вошел в систему методик воздействия на покупателей и стал использоваться регулярно. Человеком, который сделал метод рекомендаций одним из основных методов воздействия на покупателей, был щеголеватый Жюль Альберти. После Второй мировой войны, вложив в дело 500 долларов, он основал компанию *Endorsements, Inc.* Поначалу рекламные агентства не слишком активно пользовались возможностью без промедления получить рекомендацию от пользующейся популярностью личности. Но вскоре они осознали всю прелесть услуги, которую оказывала компания Альберти. В 1956 году его оборот составлял уже миллион долларов в год и 400 рекламных агентств пользовались его услугами в подборе необходимых им рекомендаций, которые все, по уверению Альберти, являлись правдивыми. В 1956 году он заявил, что рекомендательный текст по поводу товара должен быть написан или самой знаменитостью, рекламирующей ее, или высококлассным специалистом, который будет на самом деле верить в то, что излагает. Мистер Альберти жаловался, что в наши дни очень мало рекламистов действительно верят в то, что пишут, и говорил, что люди, которые позволили цинизму и неверию пробраться в свою душу, уже не могут создать убедительную рекомендацию. Профессор Смит высказал мнение, что многие специалисты в наши дни выражают скептицизм по поводу эффективности рекомендаций. Но он также добавил, что, хотя большинство людей отрицают, что сколько-нибудь прислушиваются к рекомендациям, есть подозрение, что воздействие на бессознательном уровне они все-таки оказывают.



Различные стратегии, стимулирующие стремление к более высокому социальному статусу, наносят ущерб эмоциональной сфере людей. Это отметил экономист Роберт Лекахман: «Мы можем только предполагать, какие волнения и какое состояние напряженности, вызываемые этим неотступным давлением и демонстрацией символов благополучия и успеха в нашем обществе, переживает человек. И я содрогаюсь от мысли, во что могут перерасти эти переживания при появлении материальных затруднений».

В то время как метод стимуляции желания людей подняться выше по социальной лестнице все более и более завоевывал статус довольно мощного средства воздействия, предприниматели пришли к выводу, что применять его нужно очень осторожно и область его применения необходимо строго ограничить. Как сказал Пьер Мартино, все хорошо, но только с определенными ограничениями. Сторонники глубинного подхода в своих исследованиях обнаружили, что при покупке тех товаров, которые рекламируются как суперсовершенные, у довольно большого числа людей возникает следующий вопрос: «А достаточно ли я хорош для этого товара?». Исследователи обнаружили этот феномен при изучении отношения потенциальных потребителей к некоторым маркам автомобилей и холодильников, которые рекламировались как «само совершенство».

Слишком изысканная картинка может сузить назначение товара и тем самым ограничить его сбыт. Поставщики духов обнаружили, что не следует изображать на упаковке симпатичных парня или девушку в вечерних туалетах. Эта картинка как бы говорит, что духи следует использовать, только если собираешься на светский прием или по каким-нибудь особым случаям. Конечно, это не устраивало производителей. Они, разумеется, хотели бы, чтобы женщины поливали себя духами даже собираясь на почту.

По той же причине производители кормов для собак обнаружили, что также находятся в опасной ситуации. В их рекламах принимали участие только породистые,

чистокровные собаки, в то время как у большинства людей были беспородные дворняги. Эти рекламы скрыто обижали владельцев собак.

Одно из самых жизненных применений мотивационного анализа продемонстрировало рекламное агентство Гарднера в Сент-Луисе, совместно с Social Research. Исследователи пришли к выводу, что рекламный бизнес часто не выполняет своей главной задачи — успешно воздействовать на массы, так как сами рекламисты не являются типичными представителями основной массы людей и «чем больше они преуспевают, тем менее типичными они становятся». Представитель агентства сказал, что сотрудники Social Research помогли работникам агентства понять и осознать настоящие потребности и желания обычных людей. Этот человек также привел пример, в котором это осознание и понимание было пущено в ход. Группа рекламистов отправилась в Нью-Йорк снимать рекламный ролик для своего клиента — производителя пищевых продуктов. Когда они приехали, съемочная площадка и актеры были уже готовы: великолепная гостиная, чудесный фарфоровый сервиз, серебряные столовые приборы, роскошные блюда на столе. Актеры были подобраны и одеты соответственно обстановке. Актриса, исполняющая роль «Матери», была красивая аристократического вида леди, одетая в шерстяное платье, которое «вряд ли было выписано из каталогов Sears, Roebuck». Рекламисты привели всех в ужас, заставив переделать всю съемочную площадку, поставить обычную мебель, достать обычный недорогой фарфор, убрать цветы, которые украшали центр стола, и выдать обычное платье из хлопка для мамы, а отца семейства одеть в рубашку без пиджака. Короче говоря, они пытались создать на съемочной площадке типичную для людей среднего класса семейную атмосферу.

Это открытие мотивационными аналитиками необходимости совмещения представлений рекламистов и покупателей, однако, не нашло универсального применения. Бетти Фернесс, часто снимающаяся в телевизионных рек-

ламах и телемагазинах, — типичная гладкокожая тоненькая девушка с Парк Авеню, казалось бы, категорически не должна нравиться среднему обывателю. Однако в 1956 году рейтинг телевизионных реклам с ее участием по эффективности был самым высоким. В ее случае были задействованы другие факторы: она использовала различные скрытые методы воздействия, такие как проникновенный голос, естественность поведения, командирские нотки в голосе, и, конечно, всем было очевидно, что постоянное, регулярное появление ее и ее образа на телеэкранах тоже помогало ей.

Психологи одной крупной нью-йоркской консалтинговой фирмы, работая над рекламой мыла, открыли интересный феномен, касающийся того, насколько далеко может зайти человек в присвоении себе чужих ролей людей из более высоких слоев общества. В своих исследованиях с использованием глубинного подхода они обнаружили, что реклама мыла, в которой были показаны женщины высшего среднего класса в вечерних туалетах, не возымела нужного воздействия на тех людей, которые даже в мыслях не могли идентифицировать себя с ними. Тем не менее реклама чрезвычайно эффективно воздействовала на женщин примерно такого же материального и социального уровня, как и изображенные в ней. А у женщин среднего уровня возникли небольшие трудности в идентификации с этими красивыми богачками. Один психолог объяснил нам причину этого: «Когда есть даже неопределенное, туманное обещание красоты, женщина может слегка раздвинуть рамки дозволенного и определенного ей ее социальным статусом».

## Глава 13. Как справиться со скрытой неприязнью

«Чернослив — это что-то безрадостно-пуританское... Мы решили, что это утверждение следует пересмотреть».

Эрнест Дихтер, Президент Института  
мотивационного анализа

Открытия мотивационных аналитиков, помогающие преодолеть нашу подспудную неприязнь к некоторым товарам, были наиболее высоко оценены предпринимателями. Очень часто наше сопротивление, на первый взгляд, не имеет под собой никаких разумных оснований, но стандартная доза убеждений и увещаний не в силах разрушить его. Поэтому были призваны доктора коммерции, которые, используя свои диагностические методы, способны добраться до корней наших предубеждений и прописать необходимые для выздоровления лекарства и процедуры.

Как было обнаружено, во многих случаях неприязнь основана на беспричинном, или только кажущемся беспричинным, предубеждении против некоторых товаров, предложенных на продажу. Эти товары развивают у нас своего рода комплекс неполноценности. Используя слова доктора Дихтера, можно сказать, что в нашем сознании создаются «психологические ограничения» по применению этих товаров. К числу наиболее впечатляющих триумфов доктора Дихтера и его института относится «открытие заново» некоторых товаров, ранее обремененных этим комплексом неполноценности. Ниже мы рассмотрим несколько наиболее выразительных примеров психологических ограничений, обнаруженных экспертами, и предписания для их лечения, давшие пациентам-неудачникам новые шансы в борьбе за наши доллары.

### *Старые девы и пансионы*

Диагноз, который поставил доктор Дихтер, и лекарство, которое он прописал для лечения несчастного закомплексованного чернослива, представляют собой одно из классических достижений в области мотивационного анализа.

Предприниматели, занимающиеся продажей чернослива, потерпели полный крах в битве за то, чтобы заставить американцев есть свой продукт хотя бы в тех же количествах, которые они поглощали в предыдущие годы. Почти совсем отчаявшись, Калифорнская Торговая палата по продаже чернослива обратилась к Институту мотивационного анализа за советом. Доктор Дихтер, естественно, заподозрил, что подсознательная неприязнь мешает людям есть этот продукт. (Осознаваемым фактором, который мог влиять на употребление чернослива, возможно, были косточки, которые мешают насладиться вкусом плода.) Разнообразие скрытых смыслов, которые имел чернослив в подсознании американцев, изумило, однако, даже исследователей. Образ чернослива был наполнен неприятными ассоциациями.

Результаты применения теста словесных ассоциаций выявили, что первыми ассоциациями, которые приходили людям на ум, были фразы «старая дева» и «высохшее». В своих дальнейших исследованиях ученые обнаружили, что слово «чернослив» в английском языке используется в выражениях типа «старое, сморщенное как чернослив лицо» и «старуха, высохшая как чернослив». Глубинное интервью показало, что чернослив считается символом дряхлости и безжизненности. Для некоторых чернослив олицетворяет родительскую власть. Эти люди тут же вспоминали, как в детстве их заставляли есть чернослив, потому что они были «должны» его есть и потому что «чернослив полезен». Чернослив также ассоциировался с пансионатами, где его обычно подавали прижимистые хозяйки, с жадными, скупыми людьми, с не знающими радости жизни пуританами. Темный, мрачный цвет чернослива вызывал неприятные ощущения. Чер-

ный цвет для некоторых как будто предвещал что-то зловещее. И наконец, несчастный чернослив ассоциировался еще и с ведьмами.

Но доминирующим скрытым значением чернослива, которое оказывало влияние и на все вышеперечисленные значения, было то, что чернослив воспринимался прежде всего как слабительное. В тестах на словесные ассоциации, когда людям предлагалось написать первое слово, пришедшее им на ум в связи с черносливом, было слово «запор». Это значение чернослива не носило чисто отрицательного характера. Когда-то торговля черносливом процветала. Это было тогда, когда свойства чернослива как слабительного впервые были обнаружены. Но в середине 1950-х появилось огромное количество лекарств такого назначения, а торговцы черносливом продолжали рекламировать его как слабительное. Поэтому слово «слабительное» стало синонимом слова «чернослив». Доктор Дихтер считал, что именно этот факт сделал образ чернослива таким неблагоприятным и что именно он заблокировал восприятие его как прежде всего продукта, сухофрукта. «История вкуса чернослива, — сказал он, — была утеряна». Он также привел пример: когда владелец продуктовой лавки предлагает домохозяйке купить у него чернослива, та говорит себе: «Нет, мне не нужно слабительное».

Джеймс Викари тоже столкнулся с проблемой продажи чернослива, но с несколько другой стороны, проводя исследования для другого клиента. Его прежде всего интересовало создание портрета типичного покупателя чернослива. Когда же он обнаружил, что явное большинство из них страдает от запоров, он решил построить их типичный психологический профиль. Он обнаружил, что человек, мучающийся запорами, чаще всего бывает очень скупым. Такой человек, например, испытывает большие трудности, если он должен сделать кому-то подарок.

Все эти факты продемонстрировали ужасную ситуацию, в которую угодил бедный чернослив. Что же делать? Различные исследователи, использующие глубинный подход,

никак не могли прийти к единому выводу по поводу того, как преодолеть восприятие чернослива только как лекарства. Одна фирма, занимающаяся мотивационным анализом, обнаружила, что такое значение чернослива стало психологическим барьером, влияющим на мысли людей об этом продукте. Желательно открыто указать на это прямо в рекламе продукта. Фирма обнаружила, что, когда слабительный эффект указывался с самого начала, «волнение и беспокойство испытуемых постепенно снижалось, а положительное отношение к черносливу увеличивалось».

Доктор Дихтер не согласился с этим. Он считал, что необходима детальная тонкая работа с образом, созданным в массовом сознании. Эта работа должна привести к тому, чтобы люди «вновь открыли» для себя чернослив как абсолютно новый продукт. Чернослив, решил он, будет новым «чудесным фруктом». Старое представление о черносливе как о высохшем фрукте-слабительном превратится с помощью предпринимателей из Калифорнии в гораздо более «динамичный» образ. Целью акцентирования внимания на словах «новый чудо-фрукт» было уверить домохозяйек, что нынче весьма уместно подавать на стол чернослив.

Буквально за ночь чернослив превратился в прекрасный, сладкий фрукт, почти что в конфетку, если судить по рекламе. Вновь созданный имидж чернослива был максимально далек от того мрачного, связанного со старыми девами образа с рекламного изображения четырех черных фруктов, плывущих в черном потоке. В новых рекламных использовались яркие веселые цвета и показывались дети, играющие в разные веселые игры. Затем дети постепенно сменились на симпатичных девушек, которые занимались фигурным катанием или играли в теннис. Чернослив преподносился исключительно на ярких, раскрашенных веселыми цветами тарелках или на фоне белого творога. На рекламных картинках были подписи типа «Приделайте к ногам крылья» и «Ощутите себя на вершине мира». А в одной рекламе говорилось: «Чернослив придает цвет вашей крови и румянец

вашему лицу». Имидж чернослива совершенно изменился. Он стал настоящей Золушкой!

Что же касается лекарственного аспекта, то об этом писалось в самом конце рекламного текста. Например, в одной рекламе была показана привлекательная фигура, великолепно танцующая на льду, а внизу была подпись: «...и мягкое регулирующее средство. Когда вы хорошо себя чувствуете, с вами случаются только хорошие вещи. Так что начинайте есть чернослив уже сегодня, пока у вас есть запас энергии».

Объем продаж обновленного чернослива рванул вверх. В 1955 году, спустя несколько лет после того, как доктор Дихтер начал свое знаменитое «лечение», о черносливе писали одобрительные статьи как об «исключительном» фрукте на рынке продуктов. В то время как цены на большинство фруктов и овощей падали, а их потребляемое количество уменьшалось, цены на чернослив и спрос на него неуклонно росли. Один представитель министерства сельского хозяйства охарактеризовал этот феномен как «внезапно возникший новый, подлинный интерес к черносливу среди потребителей».

#### *Этот Человек*

Когда, опасаясь рака легких, миллионы курильщиков сигарет принялись бороться с этой привычкой, производители мундштуков попытались, воспользовавшись сложившейся ситуацией, завоевать себе новых клиентов. Они потратили огромные деньги на то, чтобы довести до людей безвредность курения с мундштуком и показать, что их мундштуки забирают все вредные смолы, которые содержатся в сигаретах. Их пропаганда казалась довольно убедительной, но мужчины, руководствуясь какими-то иррациональными мотивами, упорно не хотели использовать для курения мундштуки. В конце концов, для решения проблемы был призван доктор Дихтер, который вместе со своими подчиненными провел с мужчинами несколько сотен глубинных интервью. Оказалось, что восприятие мундштука было также обременено психологическими ограничениями. Мужчины в откровенных беседах выража-

ли опасения по поводу мундштука. Они в большинстве случаев осознавали и принимали достоинства этого приспособления, но, как сказал один мужчина: «Я согласен использовать мундштук при курении, но что скажут мои друзья, если я вдруг появлюсь перед ними, куря сигарету с длинным мундштуком? Да они просто засмеют меня». Этот страх быть высмеянным, страх стыда, смущения и был основным препятствием для успешной продажи мундштуков. Как оказалось, мужчина считал вполне нормальным, если использовать мундштук будет его жена, но не он. Образ мундштука в сознании курильщиков был сугубо женский. Мужчин, которые использовали мундштук, считали либо неискренними, либо странными.

Но интересен тот факт, что, как обнаружили ученые, очень многие люди не использовали мундштук и по другой причине. Как оказалось, многие имели зуб против несчастного мундштука, потому что президент Соединенных Штатов, который умер примерно за десять лет до этого, очень часто им пользовался. Я имею в виду «Этого Человека» — Франклина Д. Рузвельта, который на многих фотографиях и рисунках самодовольно курил сигарету, зажав в зубах мундштук. К сожалению, основным рынком сбыта мундштуков являлись люди с высоким доходом, но именно они чаще всего багровели при упоминании об Этом Человеке.

Доктор Дихтер дал рекомендацию, с которой согласились и производители мундштуков: нужно создать новый имидж для их продукции и связать этот имидж с новой личностью, максимально далекой от Франклина Д. Рузвельта и от женщин. Таким образом, был создан новый резной короткий мундштук, раскрашенный в типичные мужские цвета — черный и коричневый (длинные мундштуки красного, голубого и белого цвета были оставлены для женщин). А рекламный слоган гласил: «Просто маленький мундштук». На рекламной картинке был изображен мужчина, курящий сигарету без фильтра, и мужчина, курящий с использованием маленького мундштука. «Вы можете найти различия?» — спрашивалось в рекламе. А

для того чтобы показать, что мужчина может, занимаясь повседневными делами, курить с мундштуком и не бояться быть осмеянным, в рекламах были показаны мужчины, сидящие на бейсбольном стадионе, наблюдающие за игрой и беззаботно пускающие дым от своих сигарет с мундштуками.

#### *Ленивая домохозяйка*

Производители растворимого кофе обнаружили, что их продукт абсолютно игнорируется потребителями, несмотря на то преимущество, что готовить его гораздо быстрее. Цена на растворимый кофе тоже была относительно невысокой. Более того, производители потратили значительно больше денег на рекламу растворимого кофе, нежели на рекламу обычного. Но по-прежнему только небольшая часть семейного бюджета, выделенного на кофе, тратилась на растворимый напиток. Маркетологи предпринимали различные попытки для выяснения причины такой иррациональной неприязни к этому продукту. Многие люди, говоря о причине своей неприязни, отвечали, что им не нравится вкус растворимого кофе. Но производители подозревали, что существуют гораздо более глубокие причины. Это подозрение подтвердилось в ставшем классическим мотивационном исследовании. Мейсон Хейр из Калифорнийского университета создал два списка продуктов, которые нужно купить. Списки были идентичны, за исключением одного предмета. Всего в списках было по семь пунктов. В обоих листах были одинаковыми следующие продукты: гамбургеры, морковь, хлеб, мука, консервированные персики, картошка. Количество и марка изделий тоже были указаны. На пятом месте в первом списке был пункт «1 фунт кофе Maxwell House», а на пятом месте в другом списке — «Растворимый кофе Nescafe». В остальном два списка ничем не отличались. Первый список был предложен одной группе из пятидесяти женщин, а второй — другой. Респонденткам предлагалось внимательно изучить список продуктов и затем постараться описать женщину («личность и характер»), которая могла бы соста-

вить его. Примерно половина опрошенных охарактеризовала составительницу списка с растворимым кофе как ленивую и непредусмотрительную. В другой группе только одна женщина назвала составительницу списка ленивой и только 6 назвали ее непредусмотрительной. Восемь респондентов, характеризуя женщину, покупающую растворимый кофе, сказали, что она, возможно, не очень хорошая жена! Но ни одна не сделала подобного вывода по поводу женщины, покупающей обычный кофе.

Короче говоря, было похоже, что со словосочетанием «растворимый кофе» возникли неблагоприятные ассоциации. Пьер Мартино обнаружил, что рекламисты только усиливали этот имидж, делая акцент на словах «эффективный», «быстрый», «экономный», «сохраняющий ваше время». Все эти слова были лишены теплых ноток. Он отметил, что производители обычного кофе делали ударение на словах «вкус», «аромат», «великолепный бодрящий запах». Результатом рекламы растворимого кофе стало то, что, хотя некоторые домохозяйки и поили мужей растворимым напитком, они предпочитали не предлагать его гостям. Мистер Мартино порекомендовал производителям растворимого кофе поучиться делать рекламу у производителей обычного.

В середине пятидесятых основные производители растворимого кофе энергично занялись приданием своему продукту эмоциональной окраски и социального статуса. Nescafe в 1956 году начало публиковать рекламы на целые страницы в женских журналах, причем вся страница была изрисована красочными коричневыми кофейными бобами, которые служили фоном для дымящейся чашки. Акцент делался на словах «Стопроцентный кофе» и «Удовлетворите свою жажду кофе». В других рекламках Nescafe фигурировала Эмили Пост (ей принадлежит последнее слово в вопросе о приличиях в американском обществе), которая с гордостью подавала растворимый кофе. Доказательством эффективности и правильности подхода, который выбрали производители растворимого кофе, является то, что, хотя этот продукт был известен

уже около 10 лет, именно в середине 1950-х он стал завоевывать признание на рынке.

Тем временем доктор Дихтер был нанят Pan American Coffee Bureau для того, чтобы посоветовать, можно ли улучшить имидж обычного кофе. Он обнаружил, что обычный кофе находится в опасности, так как его начинают воспринимать как нечто банальное и «устаревшее». Также выяснился интересный факт, что некоторые любители кофе испытывают чувство вины по поводу чрезмерного употребления их любимого напитка. Руководство Pan American было очень удивлено такими результатами и по совету доктора запланировало новую рекламную кампанию. Целью этой кампании было придать имиджу кофе более эмоционально волнующий оттенок, показывая, например, как подается кофе в Вене и других романтических и изысканных местах.

#### *Отвар для борьбы с недугами*

Примерно в то же время, когда кофе начал приобретать имидж чего-то старого, большие неприятности случились и с имиджем чая. Объемы продаж уже длительное время снижались. В 1946 году американцы на душу населения пили в три раза меньше чая, чем в 1900 году. По сравнению с кофе чая потреблялось в 20 раз меньше.

В ответ на крики о помощи доктор Дихтер и штат его сотрудников провели исследование этой проблемной ситуации с помощью глубинного подхода и обнаружили, что производители чая не только попали в беду, но и постоянно усугубляют свое положение неправильно организованной рекламой. В ней, как правило, говорилось только то, что чай является хорошим средством от плохого настроения, усталости, раздражения или согревающим напитком. В результате чай стал ассоциироваться у людей с ощущением того, что они находятся на грани болезни. Ученые выяснили, что люди, глядя на рекламу чая, как бы говорили самим себе: «Пожалуй, я не чувствую себя раздраженным. Я лучше выпью кофе».

Кроме того, образ чая имел и психологические ограничения в нашем сознании, потому что в обществе стало

принято думать о нем, как о напитке для азиатов, неженки и девушек из клубов. Доктор Дихтер считал, что реклама чая только ухудшала положение, так как делалась безвкусно, с использованием в основном бледно-голубых и желтых цветов.

В своих исследованиях доктор Дихтер обнаружил, что на пути решения этой проблемы есть еще одно препятствие, а именно такое историческое событие, как «Бостонское чаепитие». Проследив весь путь развития проблем во взаимоотношениях американцев и чая, он выяснил, что американцы стали подсознательно испытывать неприязнь к чаю с той ночи, когда примерно 200 лет назад патриоты в своем порыве утопили груз британского чая в Бостонской гавани. Похоже, американский народ продолжает внутренне восхищаться и ликовать по поводу этого акта бунтарства, а в результате в американских школах на протяжении веков юным американцам прививается негативное отношение к чаю. Доктор Дихтер заявил, что кампания по восстановлению доброго имени напитка должна начаться с работы непосредственно в школьных классах и с писателями-историками. Он утверждал, что американцам необходимо дать понять, что Бостонское чаепитие не было протестом против чая, а, напротив, выражало значимость этого напитка для американских семей в революционные времена. На первый взгляд это утверждение может показаться абсурдным, нелепым и надуманным. Однако изучение колониальной жизни в предреволюционные годы показывает, что американцы потребляли очень много чая, а многие женщины считали его неотъемлемой частью своей жизни.

Было понятно, что много времени уйдет на то, чтобы довести до понимания американцев истинное значение Бостонского чаепития, но тем не менее некоторые вещи производители чая могли начать делать без промедления для того, чтобы сойти с пути, ведущего их к краху. Доктор Дихтер посоветовал производителям добавить мужского начала в имидж чая и немедленно избавиться от сложившегося образа безвредного лекарства для жен-

щин и неженки. Безликие цвета в рекламах были вскоре заменены мужественным красным цветом, а старое обещание привести в порядок расстроенные нервы было заменено, как сказал один журналист из журнала *Reporter*, на «фразу, напоминающую звуки, издаваемые сержантом полиции, прочищающим горло: «Сделайте себе много крепкого, горячего чая... Выпейте и увидите, что произойдет»... Потребителям дали почувствовать, что выпить чашку чая теперь настолько же по-мужски, как завалить дуб или убить лося». В рекламах были показаны крепкие, крутые мужчины, которые пили холодный чай прямо из кувшина.

По всем показателям объема продаж чая стали увеличиваться благодаря такой глобальной пропаганде его нового имиджа. Показатели сильно варьируют, но в тестовых районах объемы продаж увеличились на 25 процентов. По самой консервативной оценке, объем продаж чая возрос на 13 процентов за два года новой рекламной кампании. Потребление чая на душу населения к 1957 году возросло до фунта в год.

#### *Похожая на сало масса*

Производители маргарина на основе растительных жиров считали, что их продукт может выступить прекрасным недорогим заменителем масла. Маргарину буквально пришлось самому пробивать себе дорогу и добиваться общественного признания. Похоже, что основная трудность состояла в том, чтобы понять иррациональные причины поведения людей. Основные задачи и проблемы этой ситуации Пьер Мартино красноречиво выразил в своем обращении к рекламистам: «Я полагаю, что те прямые слоганы и логика, которую мы используем, недостаточны для того, чтобы искоренить наши глубоко сидящие предубеждения. Например, маргарин стоит вдвое дешевле масла, выглядит как масло, на вкус как масло, производители утверждают, что он даже имеет все питательные качества масла. Но многие люди упорно считают его плохим продуктом, и вся логика рекламных кампаний бессильна изменить это отношение».

Производители маргарина в своей борьбе против этой иррациональной неприязни пытались замаскировать свой продукт под масло. По этому поводу у них возникли длительные споры с Федеральной комиссией по торговле, так как они использовали в своих рекламах слова и фразы типа «взбивать», «свежевзбитый», «тщательно взбитый», «по-настоящему взбитый» и «взбивавшийся целый час»; и эти споры они обычно проигрывали.

Иррациональную причину отвержения маргарина обнаружил Луис Ческин, глава Color Research Institute. Присутствуя на официальных завтраках, он опросил множество женщин, могут ли они назвать различия между маслом и маргарином. Более чем девяносто процентов женщин утверждали, что смогут. Они сказали, что предпочитают масло маргарину, так как маргарин «маслянистый», «жирный», «больше похож на сало, чем на масло». Каждой женщине были предложены по два кусочка. Один из них был желтый (маргарин), а другой — белый (свежевзбитое масло). Женщин попросили назвать различия во вкусе и описать их. Более чем девяносто пять процентов женщин приняли желтый маргарин за масло и использовали для его описания такие слова, как «чистый», «свежий». А белое масло они приняли за маргарин и жаловались на то, что на вкус этот комоч маслянистый и жирный и похож на шортенинг. Таким образом, женщины повели себя непоследовательно и поддались на оптический обман.

Мотивационные аналитики, которые занимались проблемой маргарина, настоятельно советовали его производителям перестать делать акцент в рекламе на дешевизне их продукта и схожести его с маслом, а начать подчеркивать его собственные преимущества. Возможно, из-за этой новой политики, а возможно, из-за изменений в законе, который теперь разрешал делать маргарин желтого цвета, а может быть, под воздействием обоих этих факторов маргарин стал конкурировать с маслом. Если в 1947 году американцы ели в два раза больше масла, чем маргарина, то в 1955 году маргарин уже сражался с маслом за первенство.

### *Дешевая подделка*

Наше иррациональное негативное отношение к сухому молоку очень напоминало отношение к маргарину. Social Research исследовала эту проблему и пришла к выводу, что репутация сухого молока запятнана его связью с некоторыми неблагоприятными событиями. Так, сухое молоко выдавали во время Великой Депрессии людям, сидящим на пособии по безработице. Во время Второй мировой войны люди в отдаленных регионах были вынуждены пить сухое молоко, так как натуральное было недоступно. Однако, кроме этих неблагоприятных связей, сухое молоко обладало также некоторыми преимуществами. Во-первых, оно было очень удачным, выгодным приобретением, так как за 7–8 центов можно было приобрести кварту [около литра. — *Ред.*]. Во-вторых, диетологи рекомендовали употреблять сухое молоко людям, следящим за своим весом, так как это был идеальный способ получить протеины без жиров, содержащихся в натуральном молоке.

Social Research настоятельно советовала своему клиенту (крупнейшей компании по производству молочных продуктов): «Вы не сможете убедить людей купить ваш продукт, если они стыдятся его покупать». Компании было предложено сделать в рекламе акцент на достоинствах сухого молока, его высокой питательной ценности, низком содержании жира, возможности длительного хранения и просто случайно упомянуть, что покупка сухого молока очень выгодна. Возможно, из-за этого нового подхода объемы продаж сухого молока в середине пятидесятых сильно возросли.



«Мы обнаружили, что захватывающие шоу разрушают то спокойное состояние рассудка, в котором можно воспринять и запомнить нашу рекламу».

*Эдвард Вейс, чикагский рекламист*

Мы, как потребители, иногда ведем себя настолько непредсказуемо и иррационально, что производители просто хватаются за голову. Мы часто видим и слышим в рекламных сообщениях то, что в них и не думали вкладывать их авторы, — в этом ярко проявляются наши психологические особенности. Обостренная чувствительность нашего внутреннего зрения и слуха к восприятию непреднамеренных сообщений заставляет порой пожалеть несчастных производителей. Поэтому последние, столкнувшись с непредвиденными препятствиями с нашей стороны, были вынуждены нанять экспертов по глубинному подходу, чтобы те разобрались, в чем же дело.

Эксперты начали проверять, какое воздействие оказывают различные рекламные сообщения, не только буквальное содержание фраз, но и «общее впечатление» от рекламы. Один производитель холодильников обрел серьезные неприятности в результате рекламы своей новинки — чудесной системы нон-фрост. В рекламе в печати и на телевидении новый холодильник был показан с настежь открытой дверцей, хотя никто оттуда ничего не брал. Институт мотивационного анализа в беседах с домохозяйками обнаружил, что именно реклама стала причиной, по которой они боялись купить эту модель. Как оказалось, сообщение об автоматической системе разморозки женщины пропустили мимо ушей. Они просто не могли оторвать глаз от открытого холодильника, думая о беспечном хозяине, который портит продукты и понапрасну тратит электроэнергию. Производитель учел это, и уже в следующей рекламе этой фирмы можно было увидеть домохозяйку, держащую руку на открытой дверце холодильника.

Производитель стиральных машин (фирма Bendix) тоже столкнулась с неправильным пониманием рекламы. Рекламисты решили показать, что, пока вся семья спит, стиральная машина постирает и высушит все белье. Разрабатывая эту идею (слоганом была фраза: «Все постирано и высушено, пока вы и ваша семья спите»), они пришли к выводу, что, если все пять членов семьи будут показаны в одной кровати, это привлечет внимание зрителей. Это действительно привлекло их внимание. Но зрители, вместо того чтобы смотреть на машину, не могли отвести глаз от семьи, спящей в одной постели. Некоторые были настолько шокированы этой рекламой, что даже написали письма в компанию. По словам *Advertising Age*, в основном люди писали: «Неужели эта семья так потратилась на стиральную машину Bendix Duomatic, что теперь не в состоянии купить себе необходимое количество кроватей!».

Вот еще один пример. На этот раз попало впросак общество врачей. Оно в своей рекламе советовало обращаться за медицинской помощью только к дипломированным врачам своей организации. В обоснование этого в рекламе были показаны фотографии девушки, которая пошла делать рентген к шарлатану и сильно обожгла лицо. Эти фотографии довольно долгое время показывались по всему региону, и доктора этого округа вдруг стали замечать, что люди очень неохотно идут на рентген. Жители региона, насмотревшись этой рекламы, начали бояться делать рентген даже у дипломированных врачей.

Фирма Fiberglas, производящая сумки и чемоданы, провела испытания и обнаружила, что их товар чрезвычайно прочен. Агентство, которому она поручила рекламу, решило сыграть на этом и показать, что с чемоданом фирмы ничего не случится, даже если сбросить его с самолета. Но после показа падения чемодана с высоты объемы продаж тоже упали. Призванные на помощь эксперты обнаружили, что реклама привела людей в полное замешательство. Она заставила людей вспомнить об авиакатастрофах, и, конечно, потребители, представляя себя в такой

ситуации, не видели смысла в обладании багажом, который выдержит падение с самолета.

Американский нефтяной институт провел исследование и выяснил, что его реклама, в которой показаны целые реки и озера нефти, очень малоэффективна. Конечно, нефтедобытчикам это зрелище доставляло огромное удовольствие, но большинство людей подсознательно завидовали владельцу этого богатства.

Ученые сделали еще одно важное открытие. Они обнаружили, что многие люди склонны выдавать совершенно неожиданные ассоциации. У одного производителя смеси для супа возникли большие неприятности после того, как он объявил, что пакетик от его супа является купоном, по которому можно бесплатно получить пару нейлоновых колготок. Таким образом он хотел увеличить объем продаж, но добился обратного результата. Психологи, проведя исследование, пришли к выводу, что в связи с этим новшеством у людей возникает неприятная ассоциация. Они подсознательно представляют себе ногу в супе, и этот образ отталкивает их от покупки.

Одной из самых крупных рекламных кампаний середины 50-х годов была кампания, которую провели производители пива. Они хотели убедить своих клиентов в том, что в их пиве содержится очень мало калорий. Это было вызвано тем, что почти все американцы тогда горели страстным желанием похудеть и тщательно следили за количеством калорий в продуктах, которые едят. После реклам такого содержания объем продаж резко возрос, но психологи утверждали, что это ненадолго. Вот что говорил по этому поводу Сидней Леви из Social Research: «Конечно, это неплохой способ продать пиво, но обещание низкого содержания калорий имеет скрытый подтекст. Пиво по своей природе является высококалорийным продуктом, соответственно, низкокалорийное пиво есть нечто неестественное».

Исследования доктора Дихтера для одной пивоваренной фирмы с Западного побережья подтвердили эти опасения. С помощью ассоциативных тестов он обнаружил, с

чем связывается в подсознании людей фраза «низкокалорийный продукт». Это оказались такие слова, как «диета», «весы», «толстая женщина», «самобичевание» и так далее.

Таким образом, сотрудники Института мотивационного анализа пришли к выводу, что такая рекламная кампания психологически противоречива. Страстное желание похудеть является видом самобичевания, самонаказания, так как «диеты не доставляют никакого удовольствия, иначе они не достигают своей психологической цели». Поэтому потребитель воспринимает низкокалорийное пиво как невкусное. Психологи выразили свой совет предпринимателям довольно интересным образом. Они показали им картинку, на которой сияющий от счастья потный, толстый мужчина с оголенным пузом потягивал пиво из огромной бутылки. Под картинкой была подпись: «Исследование чувственного удовольствия. Пить пиво прямо из бутылки — это по-мужски. Вот что хочет услышать о пиве потребитель». Представьте пиво как средство получить удовольствие и хорошее настроение, а не как лекарство. Производители пива Blatz, вероятно, пришли к таким же выводам, потому что они первые выдвинули слоган: «Сделано людьми, которые любят пиво, и для людей, которые любят пиво — и много!».

Производители хрустящих ржаных хлебцев Ry-Krisp тоже обнаружили причину снижения объема продаж: они заикнулись на рекламе того, что в их продукте мало калорий. Результатом этого, как сообщили мотивационные аналитики, явилось негативное отношение к Ry-Krisp. Продукт стал восприниматься как «самонаказание», и люди не желали есть его только потому, что он полезен. Компания сменила образ продукта, сделав его менее пуританским. Теперь в рекламе Ry-Krisp показывали в окружении различных лакомств и называли его чудесным и восхитительным продуктом. Благодаря новому подходу объемы продаж возросли в экспериментальных регионах почти в два раза.

Производители сигарет также попали впросак из-за непредвиденных ассоциаций, которые возникали у людей.

Агентство Weiss and Geller первое высказало предположение, что настоящей причиной уменьшения объема продаж являются «негативные» обещания производителей. Один из сотрудников агентства показал мне результаты исследований для компании Philip Morris, которая утверждала, что ее сигареты, по сравнению с другими марками, гораздо меньше раздражают горло. В тесте предлагалось закончить предложение: «Когда я думаю о Philip Morris, я думаю о...». Многие написали: «Я думаю о раздражении». О самом раздражении, а не о его уменьшении. Фирма учла это и в середине 50-х изменила создавшийся имидж, делая в своих рекламных кампаниях акцент на слове «нежный». Ее сотрудники сказали, что выбрали такой имидж из-за того, что «он созвучен модному стремлению американцев к нежности, мягкости». Объем продаж компании Philip Morris за первый квартал 1956 года вырос на 26 процентов по сравнению с тем же периодом предыдущего года.

Одной из основных услуг, оказываемых фирмой Джеймса Викари, как раз является помощь в избегании описанных выше ошибок. Викари берет слова, которые клиент хотел бы видеть в рекламном слогане, и проверяет каждое из них на предмет наличия возможных неблагоприятных ассоциаций. Для этого он обычно использует метод свободных ассоциаций. Один из его клиентов — производитель пива — решил использовать новое слово в рекламе своего товара. Это было слово «облегченный». В своих экспериментах мистер Викари обнаружил, что у тридцати четырех процентов опрошенных при предъявлении этого слова возникала ассоциация с пивом, элем или с чем-то сильным, крепким. Но большее число опрошенных — тридцать шесть процентов — давали следующие ответы: «медленный», «уставший», «пьяный», «ленивый», «головокружительный». Поэтому слово «облегченный» не было использовано.

Согласно журналу *Advertising Age*, исследования Викари заставили компанию Socony Vacuum, занимающуюся производством автомобильного масла, сменить название

на Socony Mobil. Слово «вакуум» ассоциировалось у людей с производством пылесосов, а не с производством масла.

Одному из наиболее крупных производителей автомобильных шин тоже пришлось столкнуться с этой склонностью людей к неожиданным ассоциациям. Оказывается, мы замечаем марку шин на нашей машине в самый неподходящий с психологической точки зрения момент — тогда, когда они спускают. А если к тому же это происходит на безлюдной дороге? Когда мы слышим звук проткнутой шины и полные тревоги и раздражения вылезает из машины, первое, что бросается нам в глаза, это название фирмы-производителя. Доктор Дихтер провел исследование этой проблемы для компании B.F. Goodrich. Он пришел к выводу, что фирмы, производящие этот товар, допускали большую ошибку, говоря, что их шины настолько хороши, что можно поставить их на свой автомобиль и забыть о них. Покупатели действительно забывали о шинах, но только до того печального момента, когда они вдруг неожиданно спускали. Дихтер посоветовал фирмам-производителям не делать этого, а создавать такие рекламы, которые бы напоминали людям, что надо почаще посматривать на свои шины и радоваться, если они все еще целы. Таким образом, люди будут постоянно уверены, что с их шинами все в порядке, что немаловажно для безопасности водителя на дороге. Компания Firestone, по всей видимости, воспользовавшись этим открытием, объявила в 1956 году, что она «продает спокойствие» (Built-in Peace of Mind). Эта фраза была выделена курсивом и повторялась в одной рекламе четыре раза.

Доктор Дихтер отмечает, что многие мужчины воспринимают свой автомобиль как часть самих себя. Поэтому они очень ценят, если механик относится к их машине с должной заботой, и очень обижаются, если он относится к ней, как к старой лошади.

Телевизионщиков часто застают врасплох способность нашего внутреннего зрения и слуха воспринимать в телевизионной рекламе то, что не подразумевалось. Выяснилось, например, что завлекательность телешоу может быть

чрезмерной. Сотрудники агентства Weiss and Geller были очень обескуражены, когда их реклама вина марки Mogen David в одном телевизионном шоу не принесла желаемых результатов. Это была очень увлекательная, захватывающая программа, но она не подходила для того, чтобы разместить в ней рекламу вина. Для решения этой загадки были призваны психологи. Они обнаружили, что атмосфера волнения и возбуждения вызывает у зрителей что-то, похожее на шок. Зрители часто просто перестают реагировать на все, кроме шоу. Ученые заинтересовались этим и обратились к ранее проведенным исследованиям поведения тревожных, беспокойных людей. Психолог из Колумбийского университета доктор Й.А.М. Меерлоо обнаружил, например, что «в состоянии паники люди ни на что не реагируют... они не строят планов, не думают... Многие люди, выходя из состояния паники, не помнят, что с ними происходило. В этом состоянии люди не способны ни к каким действиям — умственным или физическим».

Сотрудники агентства пришли к выводу, что даже небольшое волнение могло вызвать паническое состояние, а значит, и небольшой провал в памяти. Вот почему люди не следовали рекламе и не шли покупать вино Mogen David. Некоторые из них, вполне возможно, даже и не слышали рекламного сообщения! Ученые решили, что «атмосфера волнения и возбуждения, царящая на этом шоу, мешает восприятию рекламы». Спокойные программы являются гораздо более подходящим эфиром для размещения рекламы вина. Благодаря этому открытию объем продаж в экспериментальных регионах увеличился на 1000 процентов. (Другая телевизионная реклама, будучи размещена в спокойной передаче, позволила увеличить объем продаж на 66 процентов.)

Но размещать рекламу в слишком веселых программах тоже не имеет смысла. К такому выводу пришли сотрудники компании Philip Morris, которая вложила миллионы долларов в свое телевизионное комедийное шоу «Я люблю Люси». В то время как шоу становилось все более и более популярным, объем продаж компании снизился

на семнадцать процентов. Возможно, были и другие причины такого падения, но в журнале *Tide* вышла следующая заметка: «Некоторые специалисты из Philip Morris... полагают, что реклама, показанная в интересном и популярном шоу, малоэффективна, так как во время перерывов на рекламу люди обычно обсуждают увиденное... Значит, рекламу лучше размещать в менее популярных передачах?». Эта точка зрения была высказана в начале 1955 года. А в 1957 некоторые зрители стали задумываться о том, что посредственные телевизионные передачи могут быть специально созданы для того, чтобы повысить эффективность размещенных в них реклам.

Президент одного рекламного агентства в Сан-Франциско предложил избегать использования в телевизионной рекламе прямых призывов купить товар. Он отметил, что во времена радио людям не стоило особого труда не реагировать на неприятную им рекламу. «Но, — добавил он, — это не так просто сделать, когда смотришь телевизор. Требуется большое физическое усилие, чтобы отвести глаза от экрана и одновременно притупить слух... Реклама по телевидению часто производит плохое впечатление, и поэтому надо тщательно ее продумывать. ...Телевизионная реклама должна давать зрителю нечто большее, чем просто сообщение о товаре. Он должен испытывать какое-то эмоциональное удовлетворение от того, что увидел рекламу».

## Глава 15. Психологические соблазны для детей

«Все дети — будущие покупатели, и наша задача — хорошо подготовить их к этой непростой роли».

Дэвид Рисмен. «Одинокая толпа»

Доктор Рисмен в своем исследовании основных изменений в характере американцев в течение двадцатого века нашел, что эти изменения отражаются в нашей растущей озабоченности потреблением. Он отметил, что эта озабоченность особенно интенсивна (возможно потому, что намеренно провоцируется производителями товаров) в детском возрасте. Он сказал, что дети как бы проходят подготовку к тому, чтобы стать настоящими покупателями.

В более ранние невинные времена, когда еще не прикладывалось никаких усилий в направлении воспитания из детей будущих потребителей, различные журналы для мальчиков держали курс на подготовку детей к жизни на переднем крае производства, включая готовность к войне. Как отмечает в своей книге «Одинокая толпа» д-р Рисмен, будущих спортсменов призывали воздерживаться от курения и употребления алкоголя. «Сегодня же усилия всех возможных средств массовой информации направлены на то, чтобы научить молодых жить на переднем крае потребления, например, различать Pepsi-Cola и Coca-Cola, а более старших — сигареты Old Gold от Chesterfield», объяснил он. Рисмен также прокомментировал куплет из колыбельной песенки, в котором говорилось, что один маленький поросенок пошел в магазин, в то время как другой остался дома: «Этот стишок можно принять как парадигму индивидуализации и несоциализированного поведения среди детей прежних времен. Сегодня, однако, все маленькие поросята идут в магазин, ни один не согласен сидеть дома, все едят жаркое и все говорят “хрю-хрю-хрю”».

Проблема воспитания хороших будущих потребителей была поднята на сессии Американской ассоциации маркетинга в середине 1950-х годов. Глава Центра Гилберта по исследованию молодежи (Gilbert Youth Research) заявил предпринимателям, что проблемы финансирования этой программы не существует, денег достаточно. Существует проблема наиболее эффективного воплощения ее в жизнь. Чарльз Зийверт, рекламный обозреватель газеты *New York Telegram and Sun*, пояснил, что значит это «эффективное воплощение»: «Нашим доходом от вложения капитала в молодежный рынок является лояльность к нашим продуктам и торговым маркам, которую будет иметь следующее поколение взрослых».

Еще более прямо о возможности растить сегодня будущих потребителей было заявлено в *Printer's Ink* несколько лет назад. Фирма, которая занималась поставками различного школьного оборудования — настенных карт, школьных досок и пособий для учителей, обратилась к предпринимателям и маркетологам. «Если вы захотите, вы легко можете обеспечить себя в будущем клиентами, предпочитающими ваш товар! В американских школах учатся около 23 000 000 девочек и мальчиков. Эти дети едят, носят одежду, моются мылом. Они уже являются потребителями, и, несомненно, они будут покупателями завтра. Вот он — огромный рынок сбыта ваших товаров. Продавайте детям свою продукцию, и в дальнейшем они будут требовать от родителей только товары вашей фирмы. Многие дальновидные, преуспевающие рекламисты сегодня вкладывают деньги в свой будущий рынок, воздействуя на юные пытливые умы» через различные учебные пособия, которые поставляются учителям. Также было сказано, что «все пособия содержат искусно замаскированные послания, специально созданные для того, чтобы формировать лояльность к тем или иным товарам и спрос на них». Комментируя это воззвание, Клайд Миллер в своей книге «Процесс убеждения» так объяснил проблему формирования условных рефлексов у детей: «Конечно, это требует определенного времени, но если вы

рассчитываете заниматься вашим бизнесом и в дальнейшем, подумайте, какие прибыли вы можете получить, если создадите условный рефлекс на ваш товар у миллиона или у 10 миллионов детей, которые довольно скоро станут взрослыми и будут «обучены покупать», как солдаты обучены реагировать на команду «шагом марш»».

Одним из видов воздействия на молодых людей, формирования из них лояльных клиентов является то, что в общежитиях многих колледжей студенты могут покрыть часть своих расходов на обучение, если будут распространять среди своих друзей бесплатные образцы сигарет.

Возможности телевидения в формировании условных рефлексов у молодежи, вне зависимости от того, подходит ли рекламируемый товар им по возрасту, в начале пятидесятых стали неоспоримы. Один молодой рекламист из Нью-Йорка, слушавший курс маркетинга в местном университете, заявил, что благодаря телевидению многие дети научились петь песенки из рекламы пива раньше, чем они выучили песню про американский флаг. Научно-исследовательский институт молодежи, согласно журналу *The Nation*, хвастался тем, что даже пятилетние малыши поют песенки из рекламных роликов пива «с необыкновенным подъемом». Там особенно отмечалось, что дети не просто поют про достоинства рекламируемых товаров, а делают это с той же энергией, что и поглощенные своим делом певцы в рекламе. Причем дети постоянно повторяют слова песни, тем самым «экономя деньги предпринимателя, которому нет нужды повторять ролик». Ребенка не выключишь, как телевизор.

Когда в начале этого десятилетия телевидение только начинало развиваться, в одном журнале, специализирующемся на торговле, появилась рекламная статья, посвященная невероятной возможности телевидения внедрять сообщения в мозг юного зрителя. «Где еще так прочно закреплено знание о различных марках товаров, как не в головах у четырехлетних малышей? — восклицал автор статьи. — Чего стоит предпринимателю приблизиться к этой молодой аудитории и в контролируемых им условиях

продолжать продавать ей свои товары год за годом, и так до тех пор, пока она не достигнет зрелости и не вступит в свои права покупателя? Вот что МОЖНО сделать. Вы заинтересовались?». (Когда автор готовил эту главу, он услышал, как его восьмилетняя дочь весело напевала песенку из рекламы сигарет: «Не упустите шанса покурить».)

Настойчивость, с которой один рекламист на телевидении пытался сблизиться с дошкольной аудиторией в конце 1955 года, вызвала бурю протестов. Джек Гулд, телевизионный обозреватель *The New York Times*, выразил опасения по поводу рекламной кампании витаминных пилюль, которая проводилась доктором Френсис Хорвич — «директором» телевизионной школы для дошкольников *Ding Dong School*. Стиль и темп ее речи был абсолютно одинаков, независимо от того, болтала ли она с детьми об игрушках и помощи маме или о симпатичных красненьких пилюлях, которые очень легко глотать. Она говорила детям, что надеется, что они последуют ее примеру и будут принимать пилюли каждое утро. Она также требовала от детей, чтобы в свой следующий визит в аптеку они обязательно попросили маму купить бутылочку витаминных пилюль. Гулд прокомментировал это так: «Мягко говоря, доктор Хорвич зашла слишком далеко в своих коммерческих делах, позабыв об ответственности перед маленькими детьми, доверия и преданности которых она так добивается». Во-первых, объяснил он, это нарушение правил элементарной безопасности. Маленьких детей следует держать подальше от всякого рода лекарств и уж, конечно, не преподносить им таблетки как игрушки. Очень много различных пилюль могут быть красненькими, симпатичными и легко глотаться (в том числе и мамино снотворное), а мало кто из дошкольников в состоянии прочитать этикетку и понять, что на ней написано. Гулд очень сомневался, что дело телевидения решать, принимать или нет ребенку те или иные витамины. Он считал, что это скорее является обязанностью родителей — посетить терапевта и определить, испытывает ли их ребенок недостаток в витаминах. И в конце он заключил: «Использование возможности вли-

ять на покупательское поведение родителя через ребенка является предосудительным при любых обстоятельствах. Но этот поступок является непростительным, если речь идет о товарах, имеющих отношение к здоровью детей». Доктора поддерживали и хвалили Гулда за его позицию, а одна мать написала в газету, что она «вдруг ужаснулась тому, насколько глубоко наши дети запутались в сетях, раскинутых коммерсантами».

Несмотря на доводы мистера Гулда, предприниматели продолжали искать пути, чтобы обходиться с детьми не только как с будущими потребителями, но и как с «зазывалами», реально способными затащить в магазин своих мам и пап.

Доктор Дихтер посоветовал одному крупному производителю автомобилей, чтобы его продавцы, показывая машину, относились к детям как к союзникам, а не как к досадной помехе. Продавцы, вместо того чтобы прогнать их прочь, должны быть очень внимательны к малышам и охотно обсуждать с ними механизмы и другие детали, которые привлекли их внимание. Это, говорил он, является прекрасной стратегией для вовлечения понимающего и уступчивого отца в дискуссию.

В конце 1955 года журналист из *The Nation* предложил свой взгляд на эту проблему. Он написал, что продуманное использование наград и премий как приманки для детей может «совершенно изменить сложившиеся у родителей коммерческие представления о потребностях, цене, качестве и бюджете». В качестве примера он привел предложение General Electric подарить игрушечный набор «Цирк», включающий 60 частей, лазерный пистолет и космический шлем тем детям, которые приведут своих родителей в их магазины, чтобы посмотреть новую коллекцию холодильников производства этой компании. Фирма Sylvania предлагала полный комплект амуниции Космического Странника, включающий не только шлем, но и дезинтегратор, летающую тарелку и космический телефон, детям, которые смогут привести своих родителей в ее магазины. А автомобильная фирма Nash Cars предлагала

в подарок игрушечную станцию техобслуживания. Этот журналист, Джозеф Селдин, сделал следующий вывод: «Манипулирование детской психикой в сфере религии или политики вызвало бы бурю протеста со стороны родителей и бурю расследований в Конгрессе. Но в мире коммерции манипулирование детьми является честной игрой, а дети — законной добычей».

Херб Шелдон, телевизионная звезда с массой поклонников среди детей, в 1956 году сделал следующее заявление: «Я не считаю, что необходимо заставлять детей изводить своих родителей покупками товаров, рекламу которых они видели по телевизору. Но в то же время я не могу закрывать глаза на то, что это происходит каждый день». Затем он добавил фразу, которая попала в журнал *Advertising Agency*: «Дети — это живая, говорящая запись того, что мы рассказываем им каждый день».

Предприниматели призвали на помощь мотивационных аналитиков для того, чтобы они поделились своими идеями по поводу новых наиболее эффективных путей достижения гарантированно сильного влияния на детей. Social Research внедрилась в разработку этой проблемы, начав с телевизионного исследования, озаглавленного «А теперь для детей...». В результате исследования детских телевизионных передач были выделены два основных фактора, которые, предположительно, удовлетворяют «внутренние потребности» малышей и обеспечивают «принятие» родителями этой программы (то есть успокаивают маму, которая не запретит ребенку смотреть ее, как это часто бывает).

Social Research предложила несколько психологических «крючков». Она обнаружила, что шоу не обязательно должно предлагать ребенку развлечение и удовольствие для того, чтобы оказать нужное воздействие. Шоу будет эффективно, если оно помогает ребенку выразить его внутреннее напряжение и его фантазии в форме, которой можно управлять. Оно также будет эффективно, если будет содержать что-либо, что разозлит, испугает или одурачит ребенка и таким образом поможет ему избавиться от его

собственного страха, гнева или заблуждений. Трудность состоит в том, чтобы оценить, насколько страшна та или иная передача, так как она может быть в меру страшной для 8-летнего малыша, очень страшной для 6-летнего и совершенно не страшной для 10-летнего.

Social Research провела исследование чрезвычайно популярного детского шоу Хоуди Дуди. Как оказалось, некоторые элементы этого шоу являются далеко не детским развлечением. Так, образ Кларабеллы, капризного клоуна, постоянно содержал в себе черты бунтующего ребенка. Как говорилось, Кларабелла «воплощает сопротивление детей авторитету взрослого и обычно остается при этом ненаказанной». В отчете также указывалось: «Если говорить в общем, то в шоу используется подавленная враждебность по отношению ко взрослым с целью посмеяться над ними и представить их детской аудитории в непривлекательном виде. Все отрицательные герои шоу (Шеф Гром, Мистер Угроза, Мистер Икс) являются взрослыми. Они изображены одновременно очень страшными и могучими и очень глупыми». В то время как взрослые герои шоу постоянно предстают перед детьми в нелепых ситуациях, таких, например, когда они все запутались в собственных пальто или их перехитрили малыши, все детские персонажи показаны в наилучшем свете и всегда выходят победителями. «Другими словами», говорится в отчете, «здесь показана обратная ситуация, когда взрослые по-детски некомпетентны, а дети умны и ведут себя как взрослые». Также в отчете было сказано, что великий шоумен Буффало Боб являлся в шоу скорее дружелюбным дядюшкой, нежели родителем.

Все эти скрытые удары по родительским символам наносятся в то время, когда мама, которая и не подозревает о существовании такой явной символики, спокойно болтает по телефону, довольная тем, что ее дети получают удовольствие от детских шалостей, показываемых по ящику, излучающему мир и спокойствие.

Затем психологи Social Research обратили свое внимание на так называемые космические шоу, отличительной

чертой которых, независимо от того, в каком — XXI или XXIV — веке происходят основные события, является «обязательный стандартный набор “хороших парней” против “плохих людей”, вооруженных суперсовременной техникой». Хочу обратить ваше внимание на то, что в шоу отрицательных персонажей называли плохими людьми, а не плохими парнями.

Интересно, что в этом шоу все положительные персонажи были молодыми парнями, которые в свои двадцать лет были прекрасно организованы в сильную команду, все члены которой были верны и преданны друг другу. Лидер этой команды олицетворял как бы старшего брата (но не отца). А все злодеи и трусы были зрелыми мужчинами и «символизировали отца». Все они были либо плохими, либо слабыми.

Такого рода продукция направлена против родителей. Этим самым она позволяет детям в живой, веселой и безопасной форме избавиться от своего недовольства родителями. «Для детей, — говорилось в отчете института, — взрослые представляют собой “правлящий класс”, с которым они не в состоянии успешно бороться и которому не могут противостоять».

В отчете также содержались советы телевизионным продюсерам по поводу того, как же все-таки в этой ситуации успокоить родителей, у которых может возникнуть негативное отношение к передаче. Одним из советов было принять сторону родителей довольно простым и гениальным способом: взрослый персонаж, например, должен потребовать от юного героя помыть свою тарелку после обеда. Другим неплохим советом было замаскировать шоу под образовательную программу. «Назвав фильм про ковбоев фильмом по “американской истории”, а космическое шоу — “научным”, вам наверняка удастся избежать жалоб со стороны родителей». Следующий способ был выражен фразой: «Позаботьтесь и о родителях... Малейший намек на то, что их дети могут быть намеренно вовлечены в покупку чего-либо... раздражает их. Всего лишь небольшие изменения во фразах, используемых в рекламах, по-



могут вам избежать недовольства и обид со стороны родителей, при этом ваше сообщение не потеряет силу воздействия на детей».

Некоторые производители в Соединенных Штатах совершенно открыто пытались добиться лояльности детей к своим продуктам, создавая их таким образом, чтобы они служили отдушиной для выхода детской агрессивности. PR-консультант и любитель мотивационного анализа И.Л. Бернейс, имевший опыт работы на рынке продуктов питания, утверждал в 1954 году, что производители самых популярных кукурузных хлопьев специально делали их хрустящими, давая покупателям возможность таким образом выразить свою враждебность, избавиться от агрессии и других подобных чувств. Очевидно, что хрустящие хлопья были любимы детьми не только из-за количества калорий.

Одним из аспектов, привлекавших сторонников глубинного подхода в работе с молодыми членами общества, были феномены повального или быстропроходящего увлечения. Случайному наблюдателю маниакальные увлечения молодежи ковбоями, рыцарями или Деви Крокеттом покажутся любопытной, но лишь поверхностной частью американской жизни. Но для мудрых предпринимателей они являются результатом долгой работы. В зависимости от умения и хитрости предпринимателя эти увлечения могут принести колоссальную прибыль или, наоборот, начисто разорить.

Примером того, насколько прибыльным может быть это дело, служит поголовное увлечение Деви Крокеттом в 1955 году, в результате которого на свет появилось около 300 различных товаров на данную тему. С их помощью было выручено 300 000 000 долларов. Да, предприниматели сумели убедить!

Американские предприниматели осознали потребность в более глубоком изучении феномена повального увлечения не только из-за высоких прибылей, которые можно получить с его помощью, но и в связи с необходимостью прогнозировать его продолжительность. Важно было из-

бежать переоценки длины периода мании. У многих торговцев склады еще были забиты енотовыми хвостами и оленьими шкурами с бахромой, когда без всякого предупреждения увлечение Крокеттом резко закончилось. Один предприниматель сказал по этому поводу: «Когда персонаж умирает, это ужасная смерть».

Феномен повального увлечения привлек внимание таких экспертов в области мотивационного анализа, как доктор Дихтер и Альфред Политс. А журнал *Tide* опубликовал большую статью, посвященную анализу этой проблемы.

Эксперты изучили экстравагантность Крокетта и пришли к выводу, что его успех не случаен. Образ Крокетта содержал в нужной пропорции три основных составляющих, необходимых для всеобщего увлечения им. Это символика, девиз и удовлетворение подсознательной потребности. Так называемым девизом (эксперты согласились, что он был замечательным) была песня «Баллада Деви Крокетта», которая повторялась без изменения в каждом шоу Диснея. Образ Крокетта был гораздо богаче символикой, чем другие образы. Это были шляпа из енота, оленья шкура с бахромой и кремневое ружье. Вот что сказал по этому поводу *Tide*: «Все популярные движения, от поклонников христианского креста до почитателей нацистской свастики, имели свою отличительную символику».

Что же касается удовлетворения подсознательной потребности, доктор Дихтер о случае с Крокеттом сказал следующее: «Дети ищут возможность выразить себя в рамках традиций своей страны. Крокетт дал им эту возможность. В своем воображении дети действительно ощущали себя Деви Крокеттами...».

Почему же это повальное увлечение так неожиданно и резко закончилось? Эксперты утверждали, что одной из причин является чрезмерная эксплуатация предмета увлечения. Другая же причина социологического порядка. Мистер Политс отметил, что феномены мании в своем развитии идут по нисходящей. В случае когда взрослые поддаются сильным увлечениям, это означает движение от

групп образованных материально обеспеченных людей к группам малообразованным и малообеспеченным. В случае же с детьми дело обстоит так: те дети, которые являются лидерами из-за возраста, первые поддаются сумасбродным увлечениям. Затем, видя, что вслед за ними тем же начинают увлекаться младшие, они вполне осознанно бросают свое увлечение, так как не хотят идентифицировать себя с группой «малышей».

И Полите, и Дихтер пришли к выводу, что можно не только управлять развитием маний и получать фантастические прибыли, но возможно также и создавать выгодные для себя повальные увлечения. *Tide* назвал такую возможность «чарующей». Доктор Дихтер обнаружил, что, владея нужным набором техник мотивационного анализа, возможно даже возрождение увлечения Крокеттом, раз уж однажды рекламисты сумели запустить этот процесс, направив его на неудовлетворенные потребности детей.

Полите обнаружил, что эксперты в области мотивационного анализа уже могут сформулировать основные правила формирования повального увлечения. Преклоняясь перед специалистами в области воздействия, он добавил, что кроме учета основных правил создания повального увлечения необходим также творческий подход к этому делу. И он, и доктор Дихтер согласились, что эта проблема — вызов всем рекламистам будущего. А создание увлечений, которые как магнит притягивали бы наших детей, должно стать совместной работой для мотивационного аналитика и творческого рекламиста.

## Глава 16. Новые возможности заполучить клиента

«Пресса информирует, что в скором будущем всеобщей тенденцией будет иметь в своем гараже не меньше трех машин».

Мнение потребителя

К 1957 году американские рекламисты — специалисты по воздействию предприняли несколько смелых и необычных попыток создать широкий, новый, никогда не прекращающийся спрос на свои товары.

В истории маркетинга осталась честолюбивая попытка вмешаться в наш устоявшийся жизненный уклад. Это была многомиллионная кампания, организованная производителями мужской одежды; ее целью являлось заставить мужчин обращать больше внимание на стильность своей одежды.

Многие мужчины, довольствуясь в одежде малым, носили одни и те же костюмы годами. Торговля мужской одеждой стояла на месте, в то время как другие отрасли промышленности настойчиво шли вперед. Несколько лет назад исполнительный директор Национальной ассоциации выставок мужской одежды (National Fashion Previews of Men's Apparel, Inc.) определил проблему следующим образом: «Наш бизнес страдает от того, что ничто не устаревает». А президент Американского института одежды для мужчин и юношей (American Institute of Men's and Boy's Wear) в 1955 году указал причину неприятностей: у покупателя присутствует «несерьезное, если не просто явно негативное отношение к своему гардеробу». Почему, изумились некоторые, женщина тратит на 60 процентов больше денег на одежду, чем кормилец семьи, который должен был бы стараться произвести хорошее впечатление на окружающих?

То же самое оказалось и с обувью — американские мужчины носили старые ботинки. К 1953 году среднее

число мужских ботинок на душу населения упало до 1.9 пары по сравнению с 2 с лишним в 1942 году. Одной из причин этого посчитали то, что многие мужчины начали на досуге носить малоснашиваемые армейские ботинки. Один чиновник из Национальной ассоциации производителей обуви (National Shoe Manufacturer's Association) заявил, что «мужчины-американцы просто не покупают себе необходимое количество обуви».

Психологи, которые внедрились в разработку этой проблемы, пришли к выводу, что мужчин от постоянного обновления своего гардероба удерживает страх показаться слишком внимательными к своей одежде. А рекламисты, использовавшие глубинный подход, посчитали, что этот страх можно легко победить, если вызвать у мужчин непреодолимое желание произвести хорошее впечатление на свою социальную группу, заставить их направить свои усилия на установление хороших отношений с окружающими. (Согласно Дэвиду Рисмену из Чикагского университета, ориентированные на других отличаются от старомодных внутренне ориентированных тем, что руководствуются в своем поведении в основном ожиданиями членов своей группы, а не целями и принципами, внушенными им в раннем детстве взрослыми.)

Теперь стало совершенно ясно, что нужно заставить американцев обращать внимание на стиль своей одежды. Пьер Мартино заявил, что существует одна основная причина того, что такая отрасль промышленности, как одежда для мужчин, не развивалась и простаивала в 1945–1955 годах, в то время как большинство других отраслей увеличили свои доходы вдвое. Это то, «что до американцев к тому времени так до конца и не донесли такое понятие, как стиль в одежде». Он сказал, что эту ошибку необходимо исправить. Надо доказать представителям сильного пола, что и в мире мужской моды «происходит нечто интересное».

И нечто интересное действительно начало происходить. Американский институт одежды для мужчин и юношей на взносы своих членов основал фонд в 2 000 000

долларов, который целиком пошел на то, чтобы довести до каждого мужчины Америки следующий лозунг: «Вы не можете позволить себе одеваться плохо». Это была первая в истории крупномасштабная кампания такого рода. Ее целью, как написал журнал *Tide*, являлось «вытащить обычного мужчину из однообразной рутины стереотипных одеяний и приобщить его к стильной одежде, постоянно меняющейся в зависимости от моды и от сезона». Один из крупнейших производителей шляп Frank H. Lee Company предложил применить выражение «старо, как прошлогодняя шляпа» не только к женским шляпам, но и к мужским. Ими также был разработан следующий лозунг для мужчин: «Все ваши шляпы уже давно вышли из моды». Склоненные к сотрудничеству средства массовой информации начали возвещать грядущие перемены в моде. Редакторы колонок моды в газетах в 1956 году писали о том, что опять в моде длиннополые пальто из грубого сукна, женские трико до колен и пестрые спортивные рубашки и что мужчины сходят с ума по индийским платкам.

Кроме того, сторонники глубинного подхода обнаружили, что у мужчин есть «внутреннее Я» и «внешнее Я», которые требуют выражения через обращающую на себя внимание одежду. Президент одной фирмы, производящей спортивную одежду, порадовался тому, что американский мужчина уже не является «фрустрированным животным, которое боится экспериментировать с цветом и боится отличаться от других». Manhattan Company изобразила на своих рекламах мужчину и девушку, которые стояли на фоне разноцветных японских фонарей, держась за руки. Оба персонажа были одеты в вызывающе пестрые рубашки.

Рекламисты обнаружили, что большим подспорьем в их попытках заставить мужчин обратить внимание на «стильную одежду, меняющуюся с модой и с сезоном» является женщина. Пьер Мартино был одним из первых, кто заметил, что «матери, жены, подруги и секретарши могут оказывать огромное влияние на мужчин, застав-

ляя их одеваться так, как надо». В 1956 году Институт мотивационного анализа посвятил одно свое крупное исследование изучению и поиску с помощью глубинного подхода наилучших путей воздействия на мужчин через женщин. (К этому времени были получены данные, что около половины мужских костюмов и около двух третей мужских рубашек покупают женщины! Институт назвал это беспрецедентной тенденцией, свидетельствующей об изменениях, происходящих в нашем обществе.)

Ученые института посчитали, что эта тенденция является не только результатом их усилий и при помощи грамотно построенной рекламы можно дать женщинам так необходимое им разрешение на «создание и совершенствование» публичного имиджа их мужей. Они пояснили: «Когда жену не удовлетворяет имидж мужа, отраженный в его манере одеваться, она будет использовать каждую возможность сделать ему покупки и изменить его образ согласно ее собственному представлению». Сотрудники института также добавили, что на данное поколение мужчин сильное влияние оказывает образ их матери. Это выражается и в том, что мужчина на самом деле хочет, чтобы жена как бы заняла место матери и заботилась о его одежде так же, как это в свое время делала мать.

Ученые предупредили предпринимателей, что, воздействуя на мужчин через женщин, они должны делать акцент на иных вещах, чем если бы обращались непосредственно к мужчинам. Женщины, говорили они, прежде всего обращают внимание на особенности кроя, пуговицы, форму лацканов, на общую гармонию и «стиль». Институт требовал от производителей мужской одежды, чтобы они постоянно напоминали женщинам, что покупка одежды для мужа является их естественной обязанностью. Женщину было необходимо успокоить, она должна была твердо знать, что, когда она войдет в магазин мужской одежды, продавец с удовольствием уделит ей внимание, поможет решить проблемы ее мужа и, несомненно, увидит в ней эксперта, превосходно разбирающегося в одежде. И

последним советом было: «Акцентируйте внимание на постоянную смену стиля и моды».

Вскоре производители мужской одежды стали постепенно ориентировать все свои рекламные кампании на женщин. Один производитель мужских шляп начал рекламировать свой товар в *Vogue* — женском модном журнале! А Lee Company в одной из своих реклам показала четырех женщин, каждая из которых была одета соответственно одному из четырех разных случаев. Каждая женщина держала в руках мужскую шляпу, идеально подходящую к ее одежде. Эта компания даже наняла женщину-консультанта и послала ее в турне по магазинам мужской одежды страны. Фирмы-производители тоже начали взывать к женщинам: «Видно ли, насколько умен Ваш муж?». Доктор Дихтер отмечал, что даже заводские рабочие начали обращать внимание на свою одежду и суетиться по поводу того, как они выглядят, когда женщины заходили к ним на завод.

То, чем все это закончилось (для мужчин), было ярко описано и показано заведующей финансовой колонкой Сильвией Портер, которая взволнованно писала: «Мужская одежда стала гораздо более привлекательной, чем она была долгие годы, и будет еще привлекательней. Вернулись кружевные манжеты и складки — для мужчин. Стиль “Денди” времен гражданской войны также получил современное возрождение... Как женщина признаюсь, что меня восхищает образ более яркого мужчины. Только лишь удовольствие видеть их оборки и манжеты, их яркие краски стоит траты нескольких лишних пенни из каждого доллара, который тратится на одежду».

*Tide* также с удовольствием сообщал о буме в мире мужской моды. Если раньше в шкафу обычного мужчины были «голубой шерстяной костюм, черная альпака, пара или две туфель, фетровая и соломенная шляпа, несколько непарных ботинок и обрезки, то сегодня его просто распирает от дакрона, орлона, нейлона, спортивных курток, слаксов и ярких цветных рубашек, коллекции шляп для каждого случая и прочего личного имущества». Теперь,

говорилось в статье, то, как будет выглядеть типичный мужчина 60-х годов, является «загадкой для всех».

Другим объектом реформ, который попал в поле зрения рекламистов, оказался старомодный грубиян-фермер, который, по мнению доктора Дихтера, уже прочно ассоциировался в нашем сознании с пуританином. Доктор Дихтер в результате глубинных исследований обнаружил, что новые веяния проникли и в этот храм аскетизма. Думать так ему позволил, например, тот факт, что фермеры благосклонно отнеслись к цветным пятнам на их технике (если им объяснили, что это поможет им различать детали), а также то, что теперь их легко можно было сподвигнуть на покупку кассеты с музыкой для курятника. Производители автомобилей обратили внимание на эту растущую податливость фермера и принялись совершенствовать стиль (и, конечно, повышать цену) фермерского пикапа, который изначально был разработан как механизированная рабочая лошадка. К 1956 году многие фермеры начали все больше покупать пикапы совсем не пуританских цветов, таких как огненно-красный, золотисто-желтый, лугово-зеленый, двух оттенков, с белыми шинами, с мягкой пластиковой обивкой, мягкими сидениями и хромированной отделкой.

Психологическое воздействие на покупателя через управление модой и стилем предполагало, таким образом, два этапа: 1) заставить людей обращать внимание на стиль и 2) начать менять стили. С 1956 года эта стратегия стала распространяться на все виды домашней утвари и бытовой техники. Предприниматели были вынуждены прибегнуть к этому из-за простого факта: явное большинство американских семей уже обзавелись холодильниками, плитами и стиральными машинами. Для того чтобы убедить их постоянно обновлять и менять свои бытовые приборы, а не использовать их до тех пор, пока они не придут в совершенную негодность, было необходимо найти достаточно сильные способы воздействия на потребителя. И производители бытовой техники нашли их, воспользовавшись изобретениями продвинутых коллег из автомобильной про-

мышленности. В 1956 году один из крупнейших производителей холодильников придумал подходящую формулу, побуждавшую домохозяек охотиться за «последним словом» и новейшими изобретениями в этой области. Фирма провела тщательно спланированную кампанию, направленную на то, чтобы убедить потребителей, что их модель уже сильно устарела. В основном это достигалось за счет ежегодного создания новых моделей холодильников с таким дизайном и набором функций, которые заставляли всех обладателей предыдущих моделей чувствовать неудовлетворение. Финансовый обозреватель Сильвия Портер с большим энтузиазмом прокомментировала эти попытки вдохнуть жизнь в производство бытовой техники: «Наблюдая за изменениями каждого следующего года в моделях бытовых приборов, вы через 2-3 года начнете считать, что ваша модель устарела, несмотря на то, что она прекрасно работает. Это сравнимо с тем, как ваш муж, наблюдая за ежегодными изменениями в мире автомобилей, через 2-3 года после покупки машины приходит к выводу, что ваше семейное авто — уже устаревшая модель, хотя и великолепно ездит». Один стилист, занимающийся подбором цветов, разговаривая с производителями газовых плит, показал им не только цвета «самые популярные на данный момент», но и тщательно подобранные оттенки, «которые необходимо будет использовать, чтобы сохранить лидерство и в будущем».

Рекламисты обнаружили, что из всего многообразия способов создания товара с новым стилем, который бы сделал устаревшими все до него существовавшие модели, самым дешевым является использование цвета. Производители автомобилей были неистовы в использовании большого количества ярких оттенков в 1955 году, а затем, в 1956 году, стали красить машины в спокойные, сдержанные тона. Производители печатных машинок и телефонов в том же 1956 году пришли к использованию большого диапазона цветов в основном для того, чтобы заставить людей чувствовать неудовлетворенность своими простыми черными аппаратами. Производители телефонов начали

говорить о цвете как о способе разнообразить комнату, побуждая людей заказывать больше аппаратов и сделать свой дом «хорошо телефонизированным». Предприниматель из компании New York Telephone объяснил этот радужный взрыв тем, что цветные телефоны «снижают напряженность и снимают необходимость в непрерывном подсознательном поиске телефона». Он также добавил: «В современной торговле обладание сразу несколькими телефонными аппаратами считается фактором, побуждающим делать звонки. Почему бы не купить удобный телефон приятного цвета для того, чтобы скрасить интерьер вашей комнаты? Сделайте вашу жизнь ярче».

Производители моторных катеров тоже прибегли к помощи цвета для того, чтобы расшевелить владельцев старых моделей. Глава компании, занимающейся раскраской судов, приписал это повальное увлечение цветом влиянию женщин. Как только женщины оказались на борту катеров, они начали расцвечивать их. Даже корабельные телефоны стали делать таких цветов, чтобы они гармонировали с интерьером судна.

В поисках новых путей увеличить объемы продаж предприниматели обнаружили возможность использовать смену времен года. Джеймс Викари провел исследование «психологических времен года» и обнаружил, что предприниматели могут спокойно продавать женщинам весенние украшения в середине января, потому что именно в это время начинается «психологическая весна». Психологическая весна, как он обнаружил, начинается с 13 января и продолжается до 6 июня, это почти 5 месяцев. Психологическая зима начинается 17 ноября (за месяц до того, как начинается календарная зима) и продолжается меньше, чем 2 месяца.

Производители солнцезащитных очков также обнаружили, что они могут манипулировать временами года. Традиционно, со времен основания своего 30-миллионного бизнеса, они считали, что могут продавать свой товар только в самые жаркие солнечные месяцы в году, со Дня памяти погибших воинов (30 мая) по День Труда [первый

понедельник сентября. — *Ред.*] Крупнейшему производителю солнцезащитных очков Фостеру Гранту надоело, что они торгуют только в этот ограниченный период времени. Поэтому он спонсировал исследования этого вопроса в Бостоне, Детройте и Янгстауне, штат Огайо, и был приятно удивлен, узнав, что, используя определенные техники убеждения, он может продавать солнцезащитные очки даже снежной зимой. (Эта же фирма продала миллион очков Дэви Крокетта в течение недели, хотя я очень сомневаюсь, что настоящий Дэви Крокетт когда-либо носил или даже просто видел солнцезащитные очки.)

Рекламисты продолжали совершенствовать свое мастерство. Например, к 1957 году они научились заставлять людей безудержно покупать товары, используя образы родителей. Образ матери по-прежнему оставался наилучшим инструментом для торговли. День Матери приносил торговле доход в 100 000 000 долларов, в то время как День Отца приносил лишь 68 000 000 долларов. Много усилий было приложено, чтобы поправить положение Дня Отца, чтобы полноценно использовать и его для сбыта продукции. Национальный Комитет Дня Отца объявил, что День Отца в 1956 году не будет коммерческим. Празднование Дня Отца будет носить патриотический характер под лозунгом «Свобода начинается дома». Когда журналистка Инес Робб услышала об этом акте патриотизма, она воскликнула: «Кто же это сказал, что патриотизм является последним убежищем негодяя?».

Прямой иллюстрацией некоммерческого и сугубо патриотического характера праздника Дня Отца в середине века может послужить гигантская кампания национального масштаба, проведенная в 1955 году и обошедшаяся учредителям — производителям наборов инструментов — в 100 000 долларов, при цене одного набора — 4.95. («Подарите папе хобби в День Отца»). Звезды NBC назойливо рекламировали этот набор (поскольку это было выгодно в целях рекламы шоу NBC «Победа на море»). Набор выставлялся в витрине Мейси. Производитель этих наборов

также набрал штат рекламных агентов, которые действовали «во всех стратегически важных точках страны», награждая вокруг Дня Отца всю эту чепуху. В этом и состоял некоммерческий аспект. Патриотический мотив явно угадывался в том, что набор инструментов содержал также игрушечные пластиковые линейные корабли. Именно это объясняет связь с шоу «Победа на Море». На Военно-Морской Флот Соединенных Штатов было оказано скрытое воздействие, целью которого являлось привлечение его к сотрудничеству. Под сотрудничеством подразумевалось обеспечение фотографиями, плакатами и т.д. для создания общего фона экспозиции набора на витрине. По некоторым сведениям, сотрудничество удалось.

Все это делалось только для того, чтобы превознести и прославить Отца.

Во всех новых областях деятельности рекламистов наиболее привлекала разработка индустрии отдыха. Отдых был той областью, которая при умелой эксплуатации могла принести не миллионы, а десятки миллиардов долларов. *Tide* так проанализировал это: «Просто потрясающе, какое огромное количество денег мы можем потратить, расслабляясь».

Всех предпринимателей очень взбудоражил тот факт, что вследствие растущей автоматизации производства и некоторых других факторов количество рабочих часов у людей различных профессий становилось все меньше и меньше. Согласно данным одного консультанта из нью-йоркского рекламного агентства Batten, Barton, Durstine and Osborn, средний работник находился вдали от своего рабочего места, будь то станок или офис, целых 125 дней в году и наслаждался высоким заработком. Если в 1960 году по подсчетам люди будут работать 37 часов в неделю, то в 1980 они будут работать уже всего около 30. Предприниматели пришли к выводу, что это быстро растущее количество свободного времени является фактом первостепенной важности. *Tide* отметил, что разработка этой области может «решить очень многие проблемы». Один профессор из Йельского университета сказал, что исполь-

зование этого свободного досуга поможет решить «самую опасную проблему» в нашей экономике — проблему, когда производство превышает потребление (спрос). Другой экономический журнал высказал мнение, что рынок товаров для досуга может стать важной динамической составляющей всей американской экономики. *Tide* даже опубликовал ученую беседу в четырех частях, которая была посвящена обсуждению сложившейся ситуации и поискам наилучших путей ее использования.

Предприниматели довольно быстро обнаружили, что большинство американцев обладают одной очень хорошей, с их точки зрения, особенностью — они ненавидят ощущать себя ничем не занятыми бездельниками. Идея пассивного отдыха, отсутствия какого-либо занятия для них просто невыносима. Европейцы заметили, что американские туристы, приезжающие любоваться достопримечательностями, не могут просто спокойно прогуливаться, наслаждаясь красотой; им было просто необходимо следовать какому-либо расписанию, которым они смогут похвастаться по приезде домой. Эта ненависть американцев к безделью подала предпринимателям идею вовлечь «отдыхающих» в такие проекты, как «сделай сам», заставляя их нерационально тратить деньги, бесконечно покупая различные детали для магнитофонов и другие аксессуары для проведения досуга.

Хотя социолога Дэвида Рисмена очень пугал тот факт, что способы проведения досуга постепенно стандартизируются, предприниматели очень широко цитировали его, говоря о привычках внешне ориентированных людей. *Tide* ссылаясь на его высказывания о том, что активное проведение досуга усиливает стремление к конформности и ориентации вовне. Рисмен говорил: «Такие (внешне ориентированные) люди рано привыкают принимать те стили жизни и досуга, которые присущи их сверстникам, товарищам по работе и проведению досуга, мнение которых они воспринимают с чувствительностью радара».

Доктор Дихтер также включился в это обсуждение. Он предупреждал предпринимателей о наших пуританс-

ких пережитках в отношении к нашей внешности. Похоже, это — его излюбленная тема (впрочем, об этом писал и Дэвид Рисмен, и журнал *Holiday*). Доктор Дихтер предостерегал: «Товар не может продаваться только для получения удовольствия. Вы должны проводить мысль, что потребитель сможет почувствовать себя при деле, если он приобретет ваш товар». Призывы весело провести время предприниматели стали направлять тинейджерам и студентам колледжей. *Tide* объяснил: важно показать людям еще до вступления во взрослую жизнь, что «свободным временем надо наслаждаться», то есть донести до них утверждение, которое из-за пуританских традиций еще не является общепризнанным. Пьер Мартино с удовольствием заметил, что жители Среднего Запада стали, наконец, сбрасывать с себя лучшие воскресные костюмы после воскресного обеда и облачаться в спортивную одежду для занятий гольфом или греблей.

Рекламисты и предприниматели внесли изменения и в увлечение людей спортом, пропагандируя активное участие, а не пассивное наблюдение в таких видах спорта, как, например, бадминтон или ныряние за жемчугом. Активные занятия спортом имели больший рыночный потенциал, а также предлагали большее удовлетворение. Началась пропаганда семейного отдыха, например, занятий рыбалкой, которую раньше только отец семейства считал своим персональным способом ухода от мира. Конечно, гораздо выгоднее продать пять удочек для всей семьи, нежели одну. Доктор Дихтер провел исследование занятий рыбалкой и обнаружил, что в эту отрасль обязательно должны быть внесены некоторые изменения. Женщины хотят иметь не просто удочки, а красивые удочки, удочки, на которые приятно смотреть. В другом исследовании бума на рынке сбыта катеров (850 000 000 долларов в год) он обнаружил, что один из призывов купить лодку для развлечения «ассоциировался у американцев с приятными воспоминаниями об их детском опыте, когда они впервые отправляли в плавание свои игрушечные лодки...». Бассейны, помещенные на заднем дворе, также стали весьма

популярны благодаря смекалке и воображению рекламистов. Интернациональная Корпорация по производству бассейнов (International Swimming Pool Corporation) начала предлагать бассейн Easter Williams за 1295 долларов (бассейн был сделан из винила для понижения расходов). Установка бассейна стоила еще 700 долларов. Огромную роль в продвижении на рынок и продаже бассейна сыграло широкое использование в рекламной кампании имени и имиджа голливудской звезды — пловчихи Эстер Уильямс. Фирма опубликовала в уважаемом *Wall Street Journal* рекламу, в которой Уильямс говорила: «Это ты мой лидер? Строительные навыки не требуются».

Один эксперт, которого цитировал *Tide*, был убежден, что в будущем люди будут предпочитать брать средства для развлечения напрокат, чем покупать их. Он предвидел, что люди станут останавливаться в тех отелях, которые смогут предложить подходящий им набор развлечений, включенных в общую стоимость: гольф, садоводство, катание на катере, занятие ремеслом. Между тем президент крупнейшего в Цинциннати магазина компании John Shillito отметил одну из самых примечательных, с точки зрения торговца, тенденций. Он сказал: «Для многих людей поход по магазинам сам по себе является одним из способов проводить свободное время».

Теперь от предпринимательства мы переходим к рассмотрению другой, не менее интересной и сложной области, где начинают действовать рекламисты-манипуляторы, применяющие глубинный подход. Мы будем изучать то, что пытаются делать манипуляторы в политике, в работе с персоналом, в привлечении инвестиций, в сфере связей с общественностью и в создании атмосферы оптимизма и воодушевления в Соединенных Штатах. Все эти области содержат широкие возможности для расширения имеющегося набора техник глубинного манипулирования.

В этих областях использование психологического убеждения носит еще более экспериментальный, пробный



характер, чем в торговле. Но возможности этого, с точки зрения общества, являются гораздо более важными, здесь целью является формирование сознания как такового. Здесь уже не ставится целью поиграть с нашим подсознанием для того, чтобы заставить нас купить холодильник или новую моторную лодку, которые, возможно, нам и не нужны. Целью здесь является не больше не меньше как повлиять на наш образ мысли и научиться управлять нашим поведением как граждан своей страны.

## МАНИПУЛИРОВАНИЕ НАМИ КАК ГРАЖДАНАМИ

### Глава 17. Политики и создатели имиджей

«Зарождается мир невиданной диктатуры, все еще использующей формы демократического управления».

Кеннет Боулдинг, Мичиганский университет

Манипулятивный подход к политике, конечно, не является открытием ни 1950-х годов, ни даже двадцатого столетия. Наполеон создал Пресс-бюро, которое он назвал, возможно в игривом настроении, своим «Бюро общественного мнения». Его функцией было упорядочение политических движений. Другим человеком, внесшим оригинальный вклад в эту область мысли, был Макиавелли. Манипуляции людьми, осуществляемые тираном в контролируемом обществе, — это достаточно простой случай, при этом тиран может обладать тяжелой или легкой рукой, кому что нравится. Реальный вызов заключается в возможности эффективного управления гражданами свободного общества, которые, если пожелают, могут отозвать вас с должности или пренебречь вашим обращением к ним за поддержкой.

Эффективное политическое управление и убеждение нас в подобной ситуации требует участия манипуляторов символами. До 1950-х годов они не уделяли серьезного внимания политике. Затем в течение немногих лет, кульминацией которых стала президентская кампания 1956 года, они предприняли ряд эффектных шагов в изменении традиционных характеристик американской политической жизни. Они смогли осуществить это, опираясь на взгляды Павлова с его теорией условных рефлексов, Фрейда с его образом отца, Рисмена с его концепцией современных

американских избирателей как зрителей — потребителей политики, и Баттена, Бартона, Дьюрстайна и Осборна с их учением о массовой торговле.

Начинались пятидесятые. Предвестием грядущих событий явилось описание подготовки выборов в Конгресс 1950 года в обычной республиканской газете *The New York World-Telegram*. Заголовок гласил: «Дельцы контролируют кампанию республиканцев». А передовая статья разъясняла, что «политики начинают использовать наиболее действенные методы рекламы, применявшиеся американскими массовыми производителями для продажи автомобилей, солей для ванн и газонокосилок». Далее пояснялось: «Под руководством председателя Леонарда У. Халла (республиканец от штата Нью-Йорк) и рекламного директора Роберта Хэмфри Республиканский Комитет в Конгрессе осуществляет заказные постановки для кандидатов, которые хотят использовать телевидение, мультипликационные передачи, объявления, вставленные в радиоинсценировки.., информационные бюллетени, техники уличных интервью и т.д.». Эти два человека достигли высокого положения в делах республиканской партии.

Лидер демократов, Уильям Бентон, бывший содиректор рекламного агентства Benton and Bowles, провел успешную кампанию по выборам в Сенат, используя многие техники массовой торговли. Он пояснил: «Проблема в том, чтобы представить вас как личность». С этой целью он использовал одноминутные сообщения в радиопрограммах, которые были предварительно оценены с точки зрения привлекательности для толпы, юмористические полосы в газетах, предварительно исследованные на предмет читательского интереса, симпатичных девушек в уличных киосках, пятиминутные видеоролики.

При проведении президентской кампании 1952 года профессиональные мастера убеждения были приглашены во внутренние советы, по крайней мере, одной партии. Стэнли Келли-младший из Brookings Institution провел исследование кампании 1952 года и изложил его резуль-

таты в книге «Профессиональный PR и политическая власть» (*Professional Public Relations and Political Power*, 1956). Он писал: «Кампания... обнаружила некоторые интересные различия в тех местах, которые занимали профессиональные рекламисты в советах противоборствовавших партий. Стратегия, обращение со спорными вопросами, использование средств массовой информации, бюджет и заданный темп кампании Эйзенхауэра демонстрировали всеохватывающее влияние профессиональных пропагандистов. Демократы меньше привлекали профессионалов, меньше были склонны использовать в своих мнениях опыт коммерческих и индустриальных PR-акций, а их специалисты по связям с общественностью, очевидно, имели меньше голосов при принятии политических решений в кампании». Демократы, конечно, потерпели полное поражение и, как полагает Келли, усвоив урок, в 1956 году должны были в большей степени использовать связи с общественностью и рекламу.

Специалисты по глубинным исследованиям также обратили свое внимание на политику. По ходу кампании 1952 года доктор Дихтер заявил, что все многословные высказывания о таких делах, как инфляция и Корея, в действительности принесут очень малый результат. Он настаивал, что сутью кампании является эмоциональное напряжение, создаваемое соперничающими кандидатами. После кампании Берлей Гарднер заявил в *Tide*, журнале для торговцев, что глубинные техники будут использоваться для политических прогнозов. Он утверждал, что путем применения проективных техник для определения скрытого эмоционального настроения (а не простых опросов людей о том, как они собираются голосовать) блестящая победа Эйзенхауэра могла быть предсказана. Директор по рекламе из Нью-Йорка, использующий глубинные техники, утверждал, что если бы рекламистам была предоставлена реальная свобода действий, они могли бы успешно подтолкнуть решительных избирателей почти на любых выборах с привлечением массы нерешительных или безразличных. Его агентство в ходе кампании 1952 года про-

вело тест среди избирателей, придерживавшихся позиции «я не знаю», используя для определения их скрытого эмоционального настроения те же проективные техники, которые применялись, чтобы оценить привлекательность образов торговых марок. После выборов все обследованные были повторно опрошены, в результате чего обнаружилось, что исследователи из агентства на 97% были правы в предсказании того, как каждый из них будет голосовать. Представитель агентства сказал, что колеблющийся избиратель не является «независимым» в своих мыслях, как его часто изображают. Он может изменить свое мнение «по такой незначительной причине, как неприятие жены кандидата, например». Глубинный психолог Джеймс Викари вел сходную работу в Кингстоне (штат Нью-Йорк) в ходе кампании по выборам мэра и обнаружил, что обычно может установить, как избиратель, говорящий «я не знаю», на самом деле собирается голосовать.

К 1956 году даже знаменитый приверженец «подсчета носов» Джордж Гэллуп, руководитель Американского института общественного мнения, допустил возможность использования на начальных стадиях исследований «глубинных интервью» в дополнение к своим обычным методам.

Глубинный подход в политике, похоже, оправдал себя, поскольку росло число свидетельств того, что нельзя рассчитывать на рационализм избирателей. Похоже, что в их поведении существует сильный элемент алогичности или нелогичности, как у каждого в отдельности, так и в массе.

Примером такого нерационального поведения является реакция избирателей на сердечный приступ у президента Эйзенхауэра в 1955 году. В начале сентября 1955 года, как раз перед этим приступом, опрос Гэллупа показал, что 61% опрошенных голосовал бы за него, если его противником будет Эдлай Стивенсон, перспективный лидер демократов. Затем Эйзенхауэр перенес приступ, и в течение следующего месяца, когда казалось сомнительным, сможет ли он восстановить здоровье настолько, чтобы баллотироваться вновь, его рейтинг по опросам непрерывно

рос и в марте достиг 66% в его гипотетическом состязании со Стивенсоном. Комментируя этот рост, Джеймс Рестон из *The New York Times* заметил: «Объяснение этого в данный момент ускользает от меня, но, когда я найду его, я не стану его скрывать».

Журнал аномальной и социальной психологии (*The Journal of Abnormal and Social Psychology*) исследовал этот казавшийся нерациональным элемент в мышлении избирателей, сообщив об эксперименте с людьми, известными как твердые про- или антидемократы. Все испытуемые прослушали десятиминутную речь, посвященную национальным проблемам. Исследователи тщательно подобрали тексты так, что половину материалов составляли про-демократические, а половину антидемократические утверждения. Людям сказали, что тестируется их память. Через 21 день они отвечали на вопросы по этому же материалу. Было обнаружено, что люди значительно лучше помнили материал, который резонировал с их собственными политическими воззрениями. Была очевидна тенденция забывать то, что не гармонировало с их собственными предвзятыми представлениями.

Несколько политических комментаторов (Рестон, Дороти Томпсон, Дорис Флисон и другие) в 1956 году особо отметили, что они ощущают растущую роль «личности» в американской политике. Дороти Томпсон назвала это «культом личности». Социолог Дэвид Рисмен, отмечая тот же феномен, рассматривал его как часть тенденции роста внешней ориентации в американской жизни. Американцы в своей растущей поглощенности потреблением даже к политике стали относиться с потребительских позиций. Это привело к тому, что лучший постановщик мог завоевать больше голосов, а в оценке постановки выросло значение «искренности» презентации. Он подчеркнул в своей «Одинокой толпе»: «Так же, как привлекательность упаковки и рекламы продуктов пришла на смену конкуренции цен, так и привлекательность в политике, будь то харизма — упаковка — лидера или тенденциозная обработка событий средствами массовой

информации, заменяет личный интерес, который руководил внутренне ориентированными людьми».

Американцы не просто хотят, чтобы политические лидеры были личностями, — заключают специалисты по глубинным проблемам, — но они хотят видеть вполне определенный тип личности на президентском посту. Юджин Бердик, преподаватель политической теории из Калифорнийского университета, работая сотрудником Центра передовых исследований в поведенческих науках (Center for Advanced Study in the Behavioral Sciences) в Стэнфорде, провел исследование качеств идеального президента. (Это тот самый Юджин Бердик, который в 1956 году опубликовал популярный роман «Девятая волна» об иррациональных тенденциях в политике.) Доктор Бердик обнаружил, что идеальный президент не вырастает из великих свершений, но становится «великим» в наших умах благодаря своим личным качествам. Он становится «великим» до такой степени, что воплощает в наших умах «образ отца». Бердик установил: «Новые опросы и психологические исследования раскрыли, в какой мере Президент сейчас стал в среднем американском доме тем, что психологи называют “образом отца”». Бердик составил (в *This Week*) обобщенный образ идеального президента: «Это человек, обладающий большой теплотой, внушающий скорее доверие, чем восхищение, и не настолько правильный, чтобы вызывать недоверие. Он должен чем-то заниматься в другой области, помимо политики, и он должен обладать подлинным чувством юмора. Его позиция по отдельным политическим проблемам имеет относительно небольшое значение»... К этому описанию Бердик добавил: «Ясно, что некоторые стороны такого портрета вызывают беспокойство: 1. Опасно ли то, что дела менее важны, чем личность? 2. Хорошо ли для демократии то, что граждане желают президента, который будет покровительствовать им? 3. Не ищут ли американцы, презирающие политика-нов, героического лидера тоталитарного типа?».

К середине пятидесятых годов наиболее предприимчивые политики изучали себя в зеркале, чтобы понять, на-

сколько привлекателен их образ. *Printer's Ink*, журнал торговцев, цитировал чиновного демократа, якобы сказавшего в 1955 году: «Каждый кандидат, конечно, сознает, что... чем скорее он начнет создавать привлекательный образ себя в связи с запросами дня, тем более вероятно, что он будет избран».

Даже гениальный, с языком как рапира, яйцеголовый Эдлай Стивенсон из злополучной кампании 1952 года критиковался в 1956 году своими оппонентами за недостаток «президентского имиджа». Он явочным порядком начал корректировать недостаток, о котором твердили, пытаясь выглядеть как человек немного менее остроумный и немного более устойчивый и решительный. Между тем в 1956 году некоторые изменения были отмечены и в образе президента Эйзенхауэра. Луис Харрис, известный специалист по опросам общественного мнения и политический аналитик, провел 1200 «качественных интервью» после болезни президента, чтобы обнаружить глубинные резоны и мотивы, которые лежат за чувствами людей к президенту. В своем сообщении в журнале *Collier's* (20 июля 1956 года) он упомянул, что многие из тех, кто поддерживал генерала Эйзенхауэра в 1952 году, видели в нем сильного и порядочного человека, который может разобраться с делами и избавить страну от беды. «Это навело некоторых на мысль, что американские избиратели, в особенности женщины, видят в нем “образ отца”», — сказал мистер Харрис и добавил: «Сегодня образ президента стал более приземленным. Эйзенхауэра больше не считают сильной личностью. По-прежнему ли он храбр, люди скажут вам, обсудив вето на законы по фермерскому хозяйству или природному газу. Но образ смягчился. Его теперь считают более добрым, мудрым и, как определил один избиратель, своего рода республиканским дедушкой».

К середине пятидесятых обе ведущие партии Соединенных Штатов были глубоко вовлечены в использование профессиональных мастеров убеждения при работе над имиджами. В начале 1956 года газета *Nation's Business*, которая издается Торговой палатой Соединенных Штатов,

радостно возвестила о новом, деловом подходе к политике. Она провозглашала: «Обе партии торгуют своими кандидатами, используя те же методы, что и бизнес для стимулирования продаж товаров. Это включает научный подход к формулированию обращений к избирателям, спланированные повторения... Никаких уличных парадов размахивающих флагами приверженцев. Вместо корпуса добровольцев — звонки в дверь и по телефону... Объявления и реклама по радио повторяют фразы со спланированной интенсивностью. На расклеенных афишах — проверенные лозунги, ...кандидатам, помимо громкого голоса и хорошей дикции, требуется способность выглядеть “искренне” перед телекамерой»...

Давайте коротко взглянем на некоторые из наиболее жизненных примеров нового стиля работы мастеров убеждения. Сначала обратимся к республиканцам.

То, в какой мере торговый подход был принят в национальной штаб-квартире республиканцев в 1956 году, очевидно из доклада Леонарда Халла, национального председателя партии, объяснившего, почему республиканская партия собирается вновь получить большинство в Конгрессе. Среди прочего он сказал, что «это — отличный объект для продажи... Вы продаете своих кандидатов и программы тем же способом, что бизнесмены продают свои продукты». Директор комитета по общественным связям, молодой, коротко стриженный Л. Ричард Гайлей, который помогал продвижению нового торгового подхода в политике, создавая имиджи ряду сенаторов, пояснил, что новые «научные методы исключают из политики угадывание и экономят массу впустую потраченного времени и усилий... Лен Халл — большой сторонник современных техник».

Собственно в Белом Доме в аппарате президента у республиканцев был мастер убеждения, чей талант уже не подвергался сомнению, Говард Пайл, заместитель помощника президента как раз при Шермане Адамсе. Бывший рекламщик из Феникса, штат Аризона, он пояснил, что республиканская партия в 1956 году, так же как и в 1952,

будет заказывать ведение предвыборной кампании большому нью-йоркскому рекламному агентству Batten, Barton, Durstine and Osborn. Он разъяснил в конце 1955 года: «Республиканская партия долгое время идентифицировалась с В.В.Д.&О. Они представляли нас как во время кампаний, так и между ними по соответствующим поручениям. Нас связывают давние отношения, а когда вам придется отстаивать приобретенное — это многого стоит. Нас связывают с В.В.Д.&О. глубокие обязательства». Мистер Пайл при одном из своих редких появлений на публике сделал неуклюжее заявление в страдающем от безработицы Детройте о том, что «право страдать — это одна из радостей свободной экономики». Служащий В.В.Д.&О. Кэрол Ньютон, который вел проект республиканцев, заявил, что он является сотрудником агентства, а не политиком. Другой большой заказ, которым он руководил, был от U.S. Steel. Говорят, над проектом кампании республиканцев у него работало 40 человек.

Возможно, наиболее влиятельным мастером убеждения в рядах республиканцев в 1956 году был Джеймс Хагерти, пресс-секретарь президента. Две болезни президента Эйзенхауэра вывели его на передний план как человека, находящегося между президентом и остальным миром. *Newsweek* обратил внимание на эту растущую власть мистера Хагерти. Он назвал его одним из наиболее влиятельных лиц в администрации, человеком, который не только сообщает о решениях, но помогает, находясь за кулисами, принимать их. Журнал обнаружил, что он регулярно присутствует на заседаниях кабинета и часто, не разделяя, ссылается на себя и президента, говоря: «Мы также подписали сегодня...». Говорят, что перед каждой пресс-конференцией мистер Хагерти тщательно репетировал с президентом вопросы, которых можно ожидать, и подсказывал возможные ответы, говоря: «Мистер президент, почему бы Вам не сказать...». Журнал также сообщал о том, что личный секретарь президента Энн Уитман подметила: «Обычно ответ, который дает президент, — это то, что говорил Джим».

Некоторые из наиболее талантливых рекламистов, работавших над имиджем отдельных видных деятелей от республиканцев, прибыли из Калифорнии. Дело в том, что политический климат в этом штате идеален для манипуляторов нового типа. В этом штате нет сильных партийных организаций в традиционном смысле; у избирателей низка партийная лояльность, они могут легко склоняться то в одну, то в другую сторону. Это оказалось идеальной площадкой для супружеской команды политических имиджмейкеров Клема Уитекера и Леон Бакстер. Он — долговязый, добродушный блондин, она — привлекательная рыжеволосая дама. Они руководили 75 политическими кампаниями и выиграли семьдесят из них. *Time* отдал должное за «создание» большинства новых выдающихся политиков Калифорнии. Он сообщал: «Они научили Эрла Уоррена тому, как смеяться на публике, и были первыми, кто осознал публичную ценность его красивой семьи. Они провели неудержимого Гуди Найта до его выхода на публику через суровую школу ораторского мастерства и с тех пор постоянно старались контролировать его. Когда мэру Сан-Франциско Роджеру Лэфему угрожала петиция с требованием его отставки, Уитекер и Бакстер помогли ему сохранить должность»... Однажды репортер спросил их, поставили бы они свой рекорд семидесяти успешных кампаний, если бы работали на другую сторону. Бакстер сказала: «Я думаю, мы смогли бы выиграть почти все из них»...

Когда они вели Гудвина Дж. Найта в кресло губернатора Калифорнии, то держали его перед камерами почти целый день для того, чтобы сделать четыре одноминутных ролика для телевидения. Принимаясь за проведение кампании, они настаивали на контроле за всей стратегией и одобряли (или запрещали) почти любое действие, которое могло оказать влияние на публичный имидж, создаваемый для кандидата. Обсуждая эти проблемы с группой коллег-публицистов, Уитекер, как сообщали, жаловался, что продавать кандидата труднее, чем автомобиль, поскольку автомобиль немой, а «кандидат иногда может сказать что-

нибудь такое, что выбросит вас из предвыборной гонки, несмотря на все предпринятые вами усилия».

Юрист из Лос-Анжелеса Мюррей Котинер — другой калифорнийский рекламист, приверженец новой школы, который сделал из Ричарда Никсона национальную звезду и руководил его избирательной кампанией в 1952 году. (В 1956 году республиканцы вывели Котинера из борьбы, когда он попал под расследование в Конгрессе по подозрению в клевете.) Как и у Уитекера и Бакстера, система создания звезд Котинера действовала, главным образом, вне партийных рамок. Его работа имела настолько эффективный успех, что до того, как попасть в немилость, он пользовался большим спросом как лектор в школах республиканской кампании по всей стране. Руководитель кампании республиканцев Роберт Хэмфри в конце 1955 года пригласил его в Вашингтон для того, чтобы он прочитал курс «Основы организации предвыборной кампании» чиновникам, занимающим руководящие государственные посты. Хэмфри называл его «разящим ударом» за его наглядные пособия и четкие указания по работе со средствами массовой коммуникации.

Базовой техникой Котинера было представление публике двух образов: хорошего парня (его человек) и плохого парня (оппонент). Одной из тем его речи, состоящей из 12 000 слов, произнесенной им для 48 руководящих государственных чиновников, было «как использовать клевету и как от нее защищаться». Он рассказывал об искусстве намекать на левые взгляды оппонента, например, тем, что он использует розовую бумагу. Он также говорил о техниках генерирования общественного спроса и технике завоевания сердец людей с помощью тщательно смоделированной искренности.

Мистера Никсона, человека, который научился извлекать выгоду из многих, если не из всех этих техник, наблюдательные обозреватели описывали как новый тип американского политика. Ричард Х. Роверс, политический обозреватель *The New Yorker* и *Harper's*, утверждал в своей книге «Дела государства: годы Эйзенхауэра»: «Ричард

Никсон оказался политиком, работающим в рекламном духе. Политика и продукты должны продаваться публике: сегодня — то, завтра — это, в зависимости от расчета и состояния рынка. Он двигался от интервенции (в Индоки-тае) к антиинтервенции с той же легкостью и бесстрашностью, с которыми копирайтер может менять свои предпочтения от Camel к Chesterfield». Через несколько дней после этой публикации я заметил в газетах сообщения о том, что вице-президент, занятый как всегда, нашел время для того, чтобы произнести речь на церемонии «Неделя брендов» в нью-йоркской «Уолдорф-Астории».

Когда началась кампания 1956 года, партийные спикеры ясно высказали мысль, что пришел конец дням разъездных агитационных кампаний и факельных шествий. Сам президент заявил, что собирается опираться на средства массовой информации, а его пресс-секретарь разъяснил, что в обществе есть множество идей, касающихся того, как провести кампанию 1956 года, соответствующую веяниям нового века, «века электроники». Прежде всего подразумевалось телевидение, что привело к появлению в партийных советах нового консультанта по рекламе — советника по вопросам телевидения и консультанта по гриму. Когда весной нация настойчиво проявляла любопытство, будет или нет президент Эйзенхауэр вновь баллотироваться ввиду его заболевания, намеком на ответ явилось то, что репортеры увидели советника президента по вопросам телевидения Роберта Монтгомери, входящего в Белый Дом накануне того дня, когда ожидалось заявление. Это могло означать лишь то, что президент собирается выйти в эфир, из чего, в свою очередь, следовало, что он собирается баллотироваться. Догадка оказалась верной. Между прочим, после того появления мистер Монтгомери получил «разнос» от Харриет ван Хорн, телевизионного обозревателя республиканской газеты *The New York World Telegram and Sun*.

Она упомянула, что мистер Монтгомери, «чье шоу на NBC является также предприятием В.В.Д.&О», был фактически советником президента по вопросам освещения,

грима и постановки речи. Затем она заявила: «Теперь я хочу набраться наглости и дать мистеру Монтгомери несколько советов. Во-первых, мистер М., надо убрать очки в бледной оправе. Они подчеркивают естественную бледность, которая приходит к каждому человеку после того, как сорок лет оставили след на его челе. Кроме того, бледная оправка малозаметна, когда носится светловолосым человеком. Во-вторых, как освещение, так и грим используются (если действительно президент позволил себя загримировать, ведь он так неохотно принял это новшество на чикагском съезде), кажется, для того, чтобы генерал Эйзенхауэр выглядел бледным. Человек, только что вернувшийся с отдыха на юге, должен выглядеть загорелым, мистер Монтгомери, и освещение должно подчеркивать этот здоровый цвет». (Президент побывал в Джорджии для восстановления здоровья.)

Поскольку республиканцы строили планы «национального насыщения» теле- и радиообращениями в 1956 году, они тщательно наблюдали за тем, насколько образ кандидата ослабляется трансляциями. Сначала они заключили, что ненамного. Тщательная проверка была осуществлена после того, как президент Эйзенхауэр в январе с помощью закрытого телевизионного канала выступил одновременно на 53 обедах, на которых собралось 63000 человек. Председатель Холл докладывал: «Позже мы осуществили анализ произведенного эффекта. Мы обнаружили полноценное воздействие — те же эмоции, те же слезы, — словно президент побывал там лично».

Очевидному превосходству электроники над разъездными агитационными кампаниями и уличными шествиями была дана краткая оценка бывшим председателем республиканской партии Хью Скоттом в *The New York Times Magazine*: «Смотрите, многие из нас помнят еще разносчиков, которые ходили от двери к двери, продавая кухонную утварь. Один телевизионный рекламный ролик: “Чайники Келли вскипают быстрее” продает больше чайников, чем все разносчики от начала времен». Республиканцы на конец 1956 года вели еще более ин-

тенсивный теле- и радиоогонь по противнику, чем в 1952 году, когда свыше миллиона долларов в неделю тратилось в основном на рекламные ролики менее чем по полминуты каждый. Целью было сделать так, чтобы все их неминуемо увидели, причем по несколько раз в день. Этот непрерывный огонь был замыслом специалиста по рекламе Россера Ривза, который позже так подвел итог своей стратегии: «Я думаю о человеке перед урной для голосования, который колеблется в выборе между двумя кандидатами, словно в аптеке между тюбиками зубной пасты. Марка, которая в наибольшей степени проникла в его мозг, определяет его выбор».

На целый год перед выборами республиканцы закупили лучшее телевизионное время на два миллиона долларов. (Это было сделано В.В.Д.&О.) Республиканцы проницательно зарезервировали время до и после таких высоко котирующихся шоу, как «Это твоя жизнь» и «Вопрос на 64 000 долларов». Они решили, что, пытаясь конкурировать с идущими в лучшее время шоу Фила Силверса и Джеки Глисона, они не смогут заполучить много слушателей политических речей, длящихся по полчаса, независимо от того, насколько тщательно они оформлены визуально. Директор по связям с общественностью Гайлей заявил, что с получасовыми речами покончено. Он предположил, что даже Линкольн со своей речью по поводу второго вступления в должность президента не смог бы удержать телеаудиторию в лучшее телевизионное время. Он решил, что республиканцам следует шире использовать телевизионные пятиминутные ролики. И добавил: «За пять минут можно сказать очень много». Стратеги республиканцев, продумывая, где лучше разместить эти пятиминутные сюжеты, приняли идею, показавшуюся им блестящей: они должны покупать последние пять минут больших развлекательных шоу. Это должно дать им в основном аудиторию поневоле, поскольку большинство зрителей будут ощущать, что слишком поздно переключать на другую программу. Джон Стейнбек прокомментировал восприимчивость такой аудитории в *The Saturday Review*. Аудито-

рию, по его мнению, уже развлек и наполовину загипнотизировал «тупой комик». Время, следующее за такой программой, «очень ценно, поскольку вы получаете X миллионов людей в безвольном, беспомощном состоянии, которые не в силах сопротивляться никаким вашим предложениям...».

Единственным, что тревожило практических политиков на передовой общения с народом, было то, что телевидение из Вашингтона или какого-нибудь другого города, находящегося далеко от их штата, лишило их опоры на личные связи. В прошлом они добывали голоса, когда их видели в президентской машине или с одобрительно лежащей на их плече рукой президента на фотографии с местными школьниками. В начале 1956 года *Variety* сообщила, что эта проблема захватила внимание республиканцев, связанных с массовыми коммуникациями, они чувствовали, что могут добиться победы, используя одну эту стратегию: «Президент должен приглашать важных кандидатов из разных штатов, чтобы они сидели рядом с ним, когда он выступает, и тогда он может расхваливать их избирателям. Его речь можно также строить таким образом, чтобы местные кандидаты могли врезаться в нее собственные выступления — вживую, записанные на аудио или видео — в последние три-четыре минуты».

Директор избирательной кампании республиканцев Роберт Хэмфри разъяснил стратегию, сказав, что если бы он был владельцем магазина в маленьком городе, он бы отдал свою рубашку за то, чтобы получить возможность «купить пятнадцатисекундный рекламный клип сразу вслед за Годфри». Так же, добавил он, сенатор или местный конгрессмен может «привязаться сразу за Айком со своим пятнадцати- или двадцатисекундным клипом в качестве члена команды». Затем мистер Хэмфри аккуратно добавил: «Конечно, он платит за это сам».

Образец нового подхода к выдвижению президента — исторически демократической и часто шумной процедуре — был представлен на съезде республиканцев в 1956 году в Сан-Франциско. Даже министры, выступая на ТВ, дей-



ствовали в ключе предложенных республиканцами лозунгов. Человеком, отвечающим за постановку — его назвали «продюсером шоу», — был Джордж Мэрфи, голливудский актер и директор MGM по связям с общественностью.

Мистер Мэрфи, казалось, рассматривал всех делегатов как актеров своего сверхэффектного шоу. Он стоял в темных очках в нескольких шагах за трибуной. Репортеры отметили, что он «делал профессиональные жесты фанфарамам продлить звук или замолкнуть. Делегаты брали слово для реплик прямо вместе с оркестром». Он впал в неистовство, когда делегат от Небраски попытался выдвинуть «Джо Смита» на должность вице-президента в знак протеста против республиканских стратегов, настаивавших на единоголосных выборах без подсчета голосов. В конце концов мистер Мэрфи с помощью других убрал протестующего делегата со сцены.

Все действие съезда 1956 года, в отличие от съезда предыдущего года, когда по поводу выдвинутых предложений часто разгорались жестокие баталии, было тщательно предварительно спланировано. Как заметила *The New York Times*: «Председатель... часто был вынужден подталкивать актеров к действию».

Другим нововведением стало появление посторонних на сцене съезда. Они не только не являлись аккредитованными делегатами, но многие публично признались, что они не были даже республиканцами. По замыслу, они являлись мыслящими «гражданами», горячо поддерживающими действие. *Times* заметила, что «в действительности они представляли поддерживающие администрацию коммерческие структуры».

Несмотря на все эти явные прогрессивные изменения в укрощении политиков, м-р Мэрфи все же не был удовлетворен результатами, полученными в Сан-Франциско. Он доверительно сообщил журналистам *Alsop*, что если он пойдет по своему пути, то съезды будут проходить так, как они должны проходить, в правильной постановке с должным управлением и контролем. Между делом он сказал, что был бы счастлив сделать на сцене автоматический люк

для того, чтобы избавляться от политиков, которые настаивают на выступлении сверх отведенного времени.

Манипулятивный подход к политическому убеждению, отработанный в тщательно организованных постановках, был перенесен на кампанию в целом. Республиканская партия для своего большого съезда, выведшего мистера Эйзенхауэра в Филадельфии на первое место, подготовила 32-страничный «Сценарий и регламент». В нем было учтено то, что среди аудитории будут «известные любители раздуть шумиху». На митинг, проходивший в критический период накануне выборов и прославлявший Эйзенхауэра и Никсона, был даже привлечен телеобозреватель, который мог поднять волну в поддержку республиканцев. Харриэт ван Хорн назвала маленькие выступления якобы людей из толпы «терпеливо отрететированными заявлениями, делавшимися по образцу табачной рекламы».

Один из наиболее горячих почитателей Эйзенхауэра из числа политических журналистов Роско Драммонд обнаружил, что акцент кампании был сделан «в меньшей степени на речах и в большей — на внешнем виде». В одном телевизионном шоу, где Эйзенхауэра показывали в течение получаса, он говорил одну минуту. Ведущий телеколонку в *The New York Times* журналист жаловался, что некоторые члены команды республиканских шоуменов «приблизились к грани обожествления, вызывающего чувство неловкости».

Рекламный подход к возвеличиванию Эйзенхауэра был, возможно, наилучшим образом продемонстрирован в коротком телевизионном рекламном ролике, в котором якобы таксист гулял ночью со своей собакой в парке перед Белым Домом. Он благоговейно направлял свой взгляд к светящемуся окну в Белом Доме и пылко произносил: «Вы нужны мне!».

Один телевизионный режиссер, помогавший Белому Дому в некоторых постановках с участием Эйзенхауэра, в глубине души симпатизировал Стивенсону. Оправдывая свое сотрудничество, он объяснял автору этой книги: «Американская публика настолько приучена к приукра-

шиваниям, что перед тем, как ваша программа будет показана, вам нужно подняться до уровня приукрашивания, ожидаемого на ТВ».

В последние дни кампании, когда первостепенной и особой задачей республиканцев было убедить нацию в том, что Эйзенхауэр в твердом здравии, несмотря на две тяжелые болезни, их доверие к телевидению как средству продвижения кандидата несколько снизилось. В телевизионных программах — даже тогда, когда их постановки режиссировал мистер Монтомери, — президент выглядел несколько более бледным, чем хотелось бы стратегам республиканцев. Они теперь перешли к «появлениям» на публике, когда президент приветствовал собравшихся взмахом руки, улыбался и мало говорил, возможно, несколько слов.

Теперь обратимся к демократам. Они, как могли, боролись за то, чтобы тоже поймать удачу в деле использования техник убеждения. Тот факт, что их усилия выглядели более жалкими, чем республиканские, по крайней мере частично объясняется тем, что большие мастера убеждения стоят больших денег, а крупные спонсоры большей частью были на республиканской стороне. Кроме того, будучи менее приученными к передовому мышлению делового менеджмента, они медленнее воспринимали уроки убеждения, взятые у торговцев.

Подобно республиканцам, они вкладывали значительную часть бюджета кампании в пяти- и десятиминутные телевизионные рекламные ролики. Они, подобно республиканцам, взяли за основу ведения кампании технику внушения. Они привлекали из университетов таких ученых в области общественных наук, как Пол Уиллис из университета Индианы, чтобы использовать их идеи. Они деловито отсматривали и пускали в дело запасы отснятых материалов фильмов из фильмотеки NBC и других источников для того, чтобы сделать более привлекательной свою телевизионную рекламу. Они пригласили голливудских звезд, таких как Генри Фонда и Дэвид Уэйн, для помощи в выпуске пластинок с записями му-

зыки и авторского текста для распространения местными клубами демократов. Голливуд сделал настолько жизненный фильм о демократических лидерах прошлого, что некоторые даже опасались, что это помешает сегодняшним живым ораторам.

Сложности демократов усугублялись тем фактом, что хотя они и планировали потратить по крайней мере 8 млн. долларов на воздействие через средства массовой информации, им не удалось найти солидное рекламное агентство, желающее управлять их счетами. Крупные рекламисты смотрели в другую сторону. Это породило нечто вроде скандала в рекламных кругах в конце 1955 — начале 1956 годов, поскольку шли месяцы, но демократы все еще не могли заинтересовать какое-нибудь крупное агентство своими миллионами. Торговый журнал *Printer's Ink* признавал, что демократы испытывали трудности с поиском подходящего агентства «якобы потому, что представители крупных агентств не хотят отдаляться от республиканских бизнесменов, которые возглавляют многие компании, являющиеся их постоянными клиентами. Некоторые рекламные агентства называют эту идею нелепой». *Advertising Age* также счел подобное мнение довольно нелепым, но допустил, что «вероятно, достаточно справедливо утверждение, что у республиканцев был более широкий потенциальный выбор». Далее было сказано: очень приятно, что специалисты и методы рекламы все более широко используются в политике. «Это все к лучшему». Что не к лучшему, так «это растущая публичная дискуссия о рекламе в политике» и растущее заблуждение, что партии или кандидату важно иметь «правильное рекламное агентство». (Признаки личных политических симпатий менеджеров рекламных агентств видны в результатах анализа вкладов в кампанию, сделанного Сенатом после ее окончания. Официальные представители 37 ведущих агентств передали 51 000 долларов республиканцам и ничего — демократам.)

Поскольку трудности демократов усугублялись, начались разговоры о миссии спасения или неофициальном

командировании к демократам группы смысленных рекламистов, набранных из разных агентств. Также говорили об учреждении своего рода специального «якорного» агентства для обслуживания любой партии, которая не может найти агентства.

Неизвестность закончилась, когда относительно небольшое, но жизнеспособное рекламное агентство Norman, Craig and Kummel согласились вести счета демократов. Это было агентство, которое провело успешную кампанию «Мне снилось, что я в моем бюстгальтере Maidenform остановила движение на улице». Хотя это и был Давид по сравнению с Голиафом В.В.Д.&О., выступавшем на стороне республиканцев, специалисты по рекламе с наслаждением предвкушали кампанию, в которой все политики отодвинуты в сторону. Предсказывали волнующее представление техник убеждения, особенно в силу того, что эти агентства враждовали. Norman, Craig and Kummel ненавидели В.В.Д.&О. больше, чем демократы республиканцев. Похоже, что Norman, Craig and Kummel подняли телевикторину «Вопрос на 64 000 долларов» до стабильно высокого рейтинга только для того, чтобы пронести этот приз мимо более крупной В.В.Д.&О. Уолтер Крейг, один из владельцев агентства, сказал, что они рассчитывают «на свое творческое чутье, как ни на что другое», чтобы побить В.В.Д.&О., а с ними и республиканцев. Он сказал, что все руководители демократов являются истинными демократами. Руководитель рекламной кампании тридцатичетырехлетний Честер Херцог является опытным специалистом и до этого заказа работал с Blatz Beer.

Любопытным моментом демократического съезда в Чикаго, к проведению которого подключились Norman, Craig and Kummel, стала маленькая шоу-викторина на сцене с участием юных Глории Локерман и Ленни Росса, которые доказали свою одаренность в викторине «Вопрос на 64 000 долларов». Ведущим викторины, который задавал ребятам вопросы о серьезных национальных проблемах, был основной докладчик съезда Фрэнк Клемент.

Другим моментом кампании, над которым явно поработало агентство, была собственно программная речь. Мистер Клемент устроил беспристрастный просмотр фильма с записью речи для оценки воздействия каждого жеста и заключительной части. Также на съезде по совету специалистов по рекламе из мира массовых коммуникаций была убрана старомодная декорация, выдержанная в основном в красно-бело-синих тонах. Вместо этого всё, даже стулья на сцене, было телегенично голубым.

Как и республиканцы, в 1956 году демократы были хорошо представлены шоуменами из Голливуда и с Бродвея, которые поддерживали движение. Директором по развлечениям был Дор Шэри, глава MGM. (Говорят, в этой связи у него возникли неприятности с влиятельными держателями акций MGM республиканских убеждений.) Другим выдающимся демократическим представителем была миссис Линн Николс. Она руководила «группой шумной поддержки» как внутри, так и вне зала.

По мере того, как кампания м-ра Стивенсона приближалась к своему печальному окончанию, демократические стратеги — теперь психологически ориентированные, — по внешним оценкам, терпели неудачи потому, что сам он «не проектировал» себя достаточно хорошо и все еще не приобрел действительно убедительного имиджа президента. Говорят, сам Стивенсон ворчал, что он чувствует себя так, словно участвует в конкурсе красоты, а не в серьезных дебатах. Он высказал свое раздражение подходом манипуляторов символами к политическому убеждению — по крайней мере, в республиканском варианте, сказав: «Та идея, что вы можете продавать кандидатов для высшего официального органа подобно хлопьям к завтраку... является крайним оскорблением демократического процесса».

## Глава 18. Формирование «командных игроков» для свободного предпринимательства

«Люди: заставьте их работать и полюбить это».  
Заголовок, *Iron Age*

Движение американского общества к человеку, ориентированному на других, который все больше и больше принадлежит к группам и играет в командах, приветствовалось и поддерживалось значительной частью представителей промышленности Соединенных Штатов. Людьми, которые объединены в группы, как известно всякому начальнику, легче руководить, их легче собирать и контролировать, с ними легче справляться. «Командная» концепция была полезна, если не просто необходима, большому бизнесу, крупным объединениям трудящихся и правительству, доминирование которых на американской сцене возросло в середине столетия. Чарльз Уилсон, воспитанник большого бизнеса, придя на работу в правительство на должность министра обороны, выразил суть нового мышления, когда в 1956 году некоторые из его ведущих подчиненных заявили во всеуслышание о своих настроениях. Он проворчал: «Каждый, кто не играет в команде и поднимает голову, может очутиться в опасном положении».

В начале пятидесятых журнал *Fortune*, часто выражавший мнение большого бизнеса, с тревогой рассматривал эту тенденцию и использовал термин Оруэлла «двоемыслие» для описания многого из того, что происходило. Он считал, что бизнесмены, сожалеющие о проникновении социализма в Вашингтон, должны внимательнее взглянуть в «тонкие, но неуклонные изменения», происходящие на их собственном заднем дворе. Автор заметки, Уильям Г. Уайт-младший, утверждал: «В нашей стране про-

исходит очень любопытная вещь, почти не осознаваемая. В стране, где индивидуализм — независимость и самоуверенность — служил лозунгом в течение трех веков, ныне принимается тот взгляд, что человек имеет значение только как член группы». Он писал, что «рациональное подчинение» все в большей и большей степени становится национальным идеалом, и приводил в пример появление растущего числа «социальных инженеров», желающих и способных помочь менеджерам бизнеса в решении проблем с их персоналом. Он обратил внимание на то, что в этих социальных инженерах сквозит некоторое сходство с исследователями человеческих отношений школы Элтона Майо, автора пионерских работ по диагностике факторов, помогающих работать с большим энтузиазмом. «Но если их пугают мысли о манипулировании людьми, — добавил он, — социальные инженеры не страдают от угрызений совести». (В начале 1957 года м-р Уайт выразил свои опасения в книге «Человек организации» (*The Organization Man*).)

Эта тенденция к росту ориентации на других вызвала глубокий интерес у всех манипуляторов с точки зрения возможностей более эффективного манипулирования человеческим поведением. Она проявилась во многих областях американской жизни, даже в наших рекламах, телевизионных постановках и детских книгах.

Социолог Дэвид Рисмен раздел своей книги «Одинокая толпа», обозначившей эту тенденцию к ориентации на других, посвятил любопытному анализу одного из детских бестселлеров середины столетия, «Toodle, the Engine», изданного сотысячными тиражами в серии Маленькая Золотая Книжка. Тудл — это юный паровозик, который ходит в школу, где на большинстве уроков учат тому, чтобы всегда останавливаться на красный сигнал и никогда не съезжать с пути. Его учили, что, проявив прилежание в этих двух вещах, он должен вырасти, чтобы стать главным паровозом на линии. Поначалу в своих первых выездах Тудл следовал правилам, но потом он обнаружил, что ему доставляет радость съезжать с пути и собирать цветы. Эти

нарушения раскрылись из-за предательских извилистых следов пути. Своеволие Тудла поставило город Энжинвилль в кризисное положение, и горожане собрались, чтобы найти способы заставить Тудла не сворачивать с пути. Он все еще продолжал поступать по-своему. В конце концов они разработали стратегию того, как удерживать его на пути. В следующий раз, когда он съехал с пути, он угодил под красный сигнал. Приученный останавливаться, он остановился, повернул в другом направлении, но был остановлен другим красным сигналом. Красные семафоры были расставлены по всей местности. Он поворачивал и вилял, но не мог найти места для игры. В конце концов он посмотрел обратно на рельсы. Там манили зеленый и белый сигналы «можно ехать». Он радостно вернулся на свой путь и обещал под аплодисменты жителей города, что будет оставаться на нем и теперь всегда будет хорошим паровозом. Доктор Рисмен заключил: «Эта история оказывается подходящей для воспитания детей в конформной ориентации на других. Они обучаются тому, что нехорошо съезжать с пути и играть с цветами, и тому, что в перспективе следование зеленым огням принесет не только успех и одобрение, но еще и свободу».

В исследовании «космических» шоу на телевидении компания Social Research отметила, что приветствуется та же ориентация на других. Команда важна всегда, и привлекательность этих шоу основана на «отсутствии у ребенка уверенности в своих собственных возможностях справиться с ситуациями, которые может преодолеть «банда» или «команда». Кризис или основная дилемма возникают, когда индивид оказывается изолированным от своей команды и должен сражаться со злом в одиночку.

Профессиональный манипулятор, тратящий много усилий на убеждение людей поддерживать стоящие начинания, заметил, что человека середины столетия гораздо легче убедить «следовать за лидером, будучи одним из толпы, чем действовать в одиночку для достижения той же цели» (Джон Прайс Джонс, «Конструирование согла-

сия» (*The Engineering of Consent*)). Энтузиаст мотивационного анализа в одном из рекламных агентств обратил внимание на то, что PR-службы рекламных компаний, побуждающие людей «привести кого-нибудь с собой в церковь в следующее воскресенье», в значительной степени обязаны своей убедительностью (в деле роста посещаемости церковей) ориентации на другого.

Я полагаю, что эта тенденция к ориентации на другого наглядно проявляется в маленьком примере «смеха за кадром» на телевидении. Было открыто, возможно намеренно, что люди в большей степени склонны смеяться и нравиться самим себе, если они слышат смех других людей. Поскольку живые аудитории часто беспокойны и управлять ими трудно (из-за всех этих камер и т.п.), на телевидении появилась тенденция использовать «консервированный» смех, то есть воспроизводимый записанный на пленку смех ранее собравшейся толпы или смех синтезированный. Президент одной телесети защищал консервированный смех, утверждая: «Никто не любит смеяться в одиночку». «Честно сделанная запись смеха, — говорил он, — может дать вам ощущение присутствия в зале, где вы вместе со всеми можете получить удовольствие от веселья».

В результате этой потребности в «смехе за кадром» компании начали производство на продажу записанного на пластинки смеха с такими ярлычками, как «аплодисменты», «аплодисменты со свистом», «аплодисменты — большая энергичная аудитория» и «большая аудитория в состоянии продолжительного веселья». Автор комедий Гудмен Эйс объяснил, как это использовать в работе, написав в *The Saturday Review* 6 марта 1954 года: «Продюсер заказывает большой ассортимент хохота и гогота и усыпает всю звуковую дорожку кружевами из фырканний и глупых похохатываний». По другому случаю он сказал, что записанный смех «вплетается везде, где режиссеру видится шутка или ситуация оправдывает смех. Имеется смех всех видов, и режиссер должен быть незаярым человеком, чтобы сопротивляться искушению

вклеить веселый рев, когда достаточно хихиканья». Среди ведущих шоу, которые были упомянуты как регулярные пользователи — в то или иное время — консервированного или полуконсервированного смеха, были шоу Джорджа Бернса и шоу Оззи и Харриет.

С ростом потребности в синтетическом веселье в точной дозировке развивались более утонченные технологии его производства. Один сетевой инженер изобрел машину типа органа с шестью клавишами, которые могут включать и выключать шесть типов смеха, от тихого хихиканья до прокатывающегося по рядам гогота. Используя аккорды, оператор может симитировать дюжины вариаций шести базовых разновидностей смеха. Кроме того, согласно *Newsweek*, режиссер шоу «Я люблю Люси» разработал машину, которая может создавать около сотни сортов смеха.

В промышленности, которая в этой книге занимает нас больше всего, акцент на командную игру совпал по времени с появлением психологов и других «социальных инженеров» на заводах и в офисах. Они привнесли в решение трудных проблем с персоналом понимание групповой динамики, социодраму, групповую психотерапию, социальную физику. Как писал *Fortune*: «Приводящий в замешательство арсенал техник и “дисциплин” заимствован у социальных наук для одной большой усиливающейся атаки на человеческое упрямство». Журнал заявлял, что техники группового обсуждения приобрели такое влияние, что в некоторых компаниях руководители «буквально ни минуты не могут посвятить самим себе». Если руководитель проявляет недовольство политикой компании или окружением, социальные инженеры считают своим долгом помочь ему избавиться от своего душевного недуга. *Fortune* ссылаясь на утверждение одного социального инженера: «Клинические психологи достигли большого успеха в манипулировании дезадаптированными индивидами. Похоже, нет причин, почему мы не могли бы достичь того же успеха, применяя эти техники к руководителям».

Распространяющееся все шире настойчивое мнение, что менеджеры должны быть «командными игроками», стало порождать бизнесменов со вполне определенным складом личности. Это было обнаружено и показано Лайлом Спенсером, президентом Science Research Associates в Чикаго, который провел исследование Организации молодых президентов (Young Presidents' Organization). Это люди, которые стали президентами своих компаний до того, как им исполнилось 40. Естественно или, по крайней мере, логично, что большинство молодых президентов являются главами сравнительно маленьких компаний, а не больших. Комментируя личности этих людей, м-р Спенсер сказал: «Они в меньшей степени командные игроки. Одно мешает им стать президентом General Motors. Они не учились быть терпеливыми конформистами. Они слишком долго жили привольно».

Растущая ориентация компаний на отбор служащих в зависимости от их качеств командных игроков проявляет себя различными способами. В феврале 1954 года *Dun's Review and Modern Industry* утверждала: «Пригодность к работе и перспективы продвижения человека оцениваются с точки зрения того, будет ли он хорошим командным игроком. ...То, каким образом индивид приспосабливается к командной работе на производстве, настолько значимо для менеджмента, что мнение психиатра об индивиде становится важным для всей группы».

*Iron Age* в статье, озаглавленной «Психология отсеивает неудачников», рассказал о вновь возникшем интересе к психологии в Armco Steel Corporation. Журнал описывал психологию как «волшебное слово, означающее технику, которая поднимает “железный занавес”, за которым человек часто прячется...». (Было обнаружено, что служащие на производстве все чаще используют фразу — им «негде спрятаться».) Журнал писал, что это окупилось для Armco тем, что компания смогла сократить с пяти до одного процента число новых служащих, которых уволили из-за обнаружившихся нежелательных личностных качеств. Писали, что одним из факторов, по которым тес-

тировались служащие Агтсо, была общительность. В отчете утверждалось, что у 20 000 служащих были протестированы личностные свойства для того, чтобы определить тех, кто может быть продвинут по службе и назначен на более высокую должность.

В одной электрической ассоциации на Западном побережье психолог читал лекции о том, как управлять упрямыми людьми. Он отметил, что среди черт, препятствующих успеху, которые присущи этим упрямым, неуправляемым людям, были «чувствительность» и «обидчивость». Он добавил, что это «досадно, требует пустой траты времени и, возможно, наивно, но часто необходимо встать на позицию этих людей», чтобы сгладить эти черты.

Директор по кадрам компании Sears, Roebuck, когда писал буклет — руководство для сотен тысяч юношей из американских школ, подчеркнул мысль, что «получая работу, вы становитесь членом рабочей команды... Не ждите того, что остальные члены группы будут приспосабливаться к вам. Они прекрасно продвигались и до того, как вы к ним пришли. Это для вас важно стать одним из них...». Как заметил в ином контексте Дэвид Рисмен: «Похоже, некоторыми компаниями, такими как Sears, Roebuck, управляют счастливые руководители...».

Показателем того, как использовался глубинный подход к отношениям служащих, являются следующие факты. Science Research Associates из Чикаго, в штате которой работает дюжина докторов психологии, предложила бизнесу услуги «обученных, опытных психологов и социологов» для выполнения, среди прочих, таких функций, как: оценка кандидатов на руководящие посты; выяснение того, что служащие думают о своей работе и компании; более эффективная оценка работы, выполняемой служащими.

Несколько компаний объявили о приеме на работу психиатра на полную ставку. Все в большей степени служащие на рабочих местах начали подвергаться психологическим обследованиям в течение различных промежутков

времени. В бостонском универмаге девушки-служащие должны были обслуживать клиентов, зная, что где-то на заднем плане находится психолог, который наблюдает за ними и записывает каждое их действие с помощью инструмента, называемого «интеракционным хронографом», фиксирующим данные на пленку. Заметки о разговоре, улыбке, кивках, жестах каждой девушки в ходе ее общения с клиентом представляли картину ее общительности и находчивости.

Индустриальные психологи применили глубинный подход к анализу производственных отношений. Один из наиболее успешных практиков, Роберт Макмурри, по слухам, получал 125 долларов в час за то, что предлагал менеджерам новое понимание причин сложностей, испытываемых ими в работе. Предполагалось, что, когда рабочие объединяются в союзы, они делают это для того, чтобы добиться высокой оплаты, большей безопасности труда и других осязаемых выгод. Оценив ситуацию в более чем 100 компаниях, которые он обслуживал, доктор Макмурри пришел к заключению, что это часто вовсе не является основной причиной. Он определил, что более значимым было ощущение рабочими неосознанного желания улучшить эмоциональный климат на производстве, и часто они бастуют для того, чтобы дать выход не нашедшим разрешения агрессивным импульсам. Он завершил свое «психодинамическое» резюме о корнях большинства проблем, с которыми он встретился, такими запоминающимися словами: «Менеджменту не удалось стать добрым отцом-покровителем, поэтому профсоюз стал заботливой матерью, которая перехватывает инициативу у подлеца-отца». Он обнаружил, что около пяти процентов всех рабочих хронически недовольны. Ничего нельзя сделать, чтобы удовлетворить их. Но он чувствовал, что для остальных 95 процентов можно сделать многое, просто изменив эмоциональную атмосферу на их рабочем месте, сделав ее более гармоничной.

Одна фирма, которая предлагала услуги психологов по организационному консультированию, упоминала об

одной решенной конфликтной проблеме в Огайо. Там некий работодатель получил огорчительное и поставившее его в тупик известие о том, что на его заводе «белые воротнички» настолько недовольны, что находятся на грани присоединения к заводскому профсоюзу рабочих. Он обратился в занимающуюся глубинными исследованиями фирму с просьбой выяснить, что не так и можно ли что-нибудь сделать для того, чтобы удержать этих людей от решительных действий. Команда из двух психологов и одного социолога обследовала ситуацию на заводе и задавала людям множество вопросов. Они обнаружили, что некоторыми из недовольных были женщины, чьи рабочие места находились в темной изолированной зоне, что заставляло их чувствовать, что о них совершенно не заботятся. Их моральное состояние улучшилось, когда они получили жалюзи, новое освещение помещений и определенные привилегии. Другие недовольные ощущали себя потерянными в больших отделах. Когда они были разделены на команды, то обрели большую самоидентичность.

Я хотел бы подчеркнуть, что манипулирование персоналом на производстве в основном осуществляется для достижения конструктивных целей большей удовлетворенности работников и их более эффективной работы. Очень часто это просто подразумевает внимание и стремление разобраться в их личных проблемах. Часто это требует понимания того, что символы статуса могут стать чудовищно значимы для человека, работающего в компании с высокой степенью стратификации. Приведем в пример случай с человеком, который обладал общественным положением и привилегиями, как и у его сослуживцев, но все же ощущал себя в большей степени неудовлетворенным. Исследование выявило суть дела: у его письменного стола было три ящика, тогда как у коллег, занятых сходной работой, с которыми он общался, было по четыре ящика. Как только он получил стол с четырьмя ящиками, его обиды закончились. Я должен также добавить, что некоторые из советов, данных психологами менеджерам, касались предоставления компаниями своим работникам

больше свободы и личной ответственности как средства повысить эффективность. Мало кто из нас будет с этим спорить.

Довольно любопытно, что управленческий персонал компаний подвергался более прямому манипулированию и глубинной оценке. В начале пятидесятых *Fortune* отметил, что «самое важное, что произошло с менеджментом после войны, — это то, что многие компании начали психологические эксперименты со своими управляющими и высшим руководством». В пример приводились компании Standart Oil of New Jersey; Sears, Roebuck; Inland Steel; Union Carbide and Carbon; General Electric. Психологические услуги в области управленческого консультирования приобретали все больший размах. Например, крупная консалтинговая фирма Stevenson, Jordan and Harrison не имела психологической службы до 1940 года, но к 1945 году у них в штате было тридцать психологов. Один из них, Перри Рорар, впоследствии отделился (по слухам, с восемнадцатью штатными сотрудниками) и основал свою собственную фирму, которая к началу пятидесятых продиагностировала ведущих специалистов 175 фирм. Тогда, вначале, одним из значительных событий стало составление (Берлеем Гарднером, Ллойдом Уорнером и Уильямом Генри) глубинного теста для обследования действительно перспективных должностных лиц компании. Обнаружено, что одним из ключевых качеств, которыми они должны обладать, является почтительное отношение к начальству. «Он принимает это без обид. Он смотрит на своих начальников, как на лиц лучше подготовленных, ...которые дают ему руководящие указания, и он принимает их без предубеждения». В отчете далее говорилось: «Это наиболее важная установка успешных руководителей, так как она контролирует их реакции на начальников». Авторы приводят в пример случаи с людьми, которые, казалось, прекрасно подходили на роль лидера, но после психологического анализа признавались негодными, поскольку они проявляли мало уважения к начальству. Один рассматривал своих коллег «как конкурентов, которых он должен пережить».



ритель. У него не было четкого имиджа начальников как людей руководящих и направляющих». У другого, увы, была концепция власти, согласно которой он располагался на верху пирамиды, «бессознательно он чувствовал, что он лучше, чем большинство его начальников». Это открытие поставило на нем крест.

Некоторые компании начали предлагать всем кандидатам на руководящие посты тесты, вроде теста Роршаха (чернильные пятна), для анализа их эмоционального состояния и выявления невротиков и потенциальных психотиков. Карандашная компания, которая так поступила, сообщала, что это часто приносило свои плоды. Например, у одного человека была обнаружена выраженная склонность к нарциссизму. Он не был понижен в должности, скорее, к нему стали применять особый подход — он получал все те похвалы, которые его сконцентрированной на себе натуре казались необходимыми.

Для того чтобы продемонстрировать своим читателям-менеджерам преимущества полного психологического анализа всех ключевых руководителей, *Fortune* в июле 1950 года привел график по данным одной компании, составленный психологами фирмы Stevenson, Jordan and Harrison. График наглядно продемонстрировал — с помощью точек, блоков и стрелок — выводы о 46 высокопоставленных руководителях компании. Каждая оценка основывалась на длинных интервью и тестировании. Эти точки, блоки и стрелки представляли такие вещи, как эффективность работы, эмоциональную адаптированность и т.д. Их цвет имел значение. Цвета менялись от голубого (выдающийся) через черный и желтый к красному (почти безнадёжен).

Неудивительно, что оценка президента фирмы, которому предполагалось представить отчет, указывала на «выдающуюся» эффективность его нынешнего положения. Некоторые другие также получили голубые отметки. Читатель мог почувствовать контролеру компании с желтым блоком, черной точкой и желтой стрелкой, что в переводе должно означать: «Ниже среднего уровня, работает на пре-

деле своих возможностей... Приспособляемость ниже среднего; требует большой поддержки в развитии». Худшие показатели из руководящего персонала были у директора по производственным отношениям. Мы должны надеяться на то, что у него умеренные амбиции, поскольку на графике у него были красные блок, стрелка и точка, означающие: «Не удовлетворен занимаемым положением... Потенциальная ценность сомнительна. Очень плохо приспособляется; попытки коррекции не помогают».

Когда диагностика завершена, начинается «развитие» или терапия. Как сказал один психолог из другой фирмы: «Оставить человека без помощи после того, как он раскрыл свои проблемы, — значит вызвать расстройство и замешательство».

М-р Уайт в своей книге «Человек организации» объяснил руководителям, как они могут обмануть психологический тест.

Некоторые попытки оценить и изменить менеджеров осуществлялись скрытно. Часто психологи могли работать с такими клиентами на площадке для гольфа или за выпивкой. Одна из крупных психологических служб в Соединенных Штатах, занимающаяся тестированием, снабжает клиентов специальным психологическим тестом, предназначенным для того, чтобы дать возможность оценить умственные способности человека, не уведомляя его об этом. Человек полагает, что это всего лишь очередная анкета. Глава одной психологической фирмы, занимающейся тестированием, сообщил мне, что его часто просят оценить перспективы человека, не уведомляя его, когда на карту поставлено важное продвижение по службе. Он сказал, что одним из обычных его подходов является разговор с человеком после того, как тот выпил пару порций Martini, поскольку личность человека можно оценить, когда он расслаблен и его истинные черты «ближе к поверхности».

Одна психологическая техника, нацеленная на изменение поведения и установок руководящего персонала, которая получила широкое использование на производ-

стве, заключалась в ролевой игре двух или более служащих перед аудиторией, состоящей из их коллег. Литература по персоналу содержит много упоминаний о ролевых играх. Журнал *Advanced Management* в публикации 1954 года привел полное энтузиазма описание полезности ролевых игр. Руководитель крупной страховой компании рассказал: «Нам требовался некий прием, который мог бы мотивировать, “дать толчок”. Ролевая игра, похоже, дала решение. Она помогает людям “не замочить ноги” и одновременно обучает на эмоциональном уровне». Перед аудиторией коллег один служащий должен играть роль босса («консультанта»), другой — роль подчиненного («обратившегося за консультацией»), в это время они обсуждают проблему или поведение подчиненного. Чего «босс» не знает — это того, что играющий роль подчиненного получил «секретные указания» о том, как он должен вести себя во время интервью. Руководитель с энтузиазмом объяснял: «Здесь мы незаметно подсовываем “толчок” — мотивацию, не известную “консультанту”». Подобные «секретные указания» не рекомендуются, если «консультант» неинициативен или обидчив. Для него это может оказаться слишком тяжелым. Тем не менее автор заметки был исполнен энтузиазма в отношении этой техники «испытания огнем» и утверждал, что «это те знания, которые вы не можете получить из книг».

Даже личная жизнь человека во многих компаниях стала предметом анализа, если это соответствовало высшим интересам фирмы. В начале 50-х пишущий на темы бизнеса автор *The New York Herald-Tribune* сообщал о широком поиске квалифицированных руководителей, которыми профессионально занимаются некоторые рекрутинговые фирмы, созданные специально для этих целей. Он назвал некоторые качества, необходимые современному руководителю, и высказал мнение, что «настолько же важна жена. Это подчеркивается все больше и больше. Профессиональные вербовщики при квалификации кандидатов высоко ставят семейное положение. То же самое говорят все фирмы, занятые в этой сфере, включая Ward

Howell, Handy Associates Inc., Ashton-Dunn Associates Inc., Boyden Associates Inc., или Sorzano, Antell and Wright. Высокопоставленные лица могут не быть рекомендованы на более высокооплачиваемую работу, если их жены слишком любят флирт, или злоупотребляют коктейлями, или являются неисправимыми болтушками. Эти исследования весьма основательны».

Психолог-консультант Джеймс Бендер рассказывал, что ведущий производитель целлюлозно-бумажной продукции попросил помочь ему в создании программы повышения эффективности сотрудников, в центре которой были бы их жены. Он сказал, что последним шагом перед принятием решения о найме руководителя или агента по сбыту становится беседа с женой кандидата. Он пояснил, что это общая практика оценки. Жена оценивается с точки зрения того, как данная работа может повлиять на семейную жизнь, вызвав неудобства, такие как переезды, длительное отсутствие мужа и т.д. Он сказал, что несколько раз жена после беседы уговаривала мужа отказаться от предлагаемой работы. «Были и случаи, когда после оценки жены мы решали не нанимать мужа».

Некоторые из компаний склонны рассматривать жену как своего возможного соперника за преданность мужа. *Fortune* в своей замечательной статье в октябре 1951 года подробно рассказал о том, что компании уделяют все большее внимание роли жен в жизни своих сотрудников. В ней приводились результаты обследования руководителей по всей стране и цитировалось высказывание одного из них: «Мы контролируем среду, окружающую человека на работе, но мы полностью теряем этот контроль, когда он пересекает порог своего дома. Этим менеджменту бросается вызов, и обязательным становится намерение планировать и создавать благоприятную и конструктивную установку в отношении его жены для полного высвобождения энергии ее мужа для работы».

Какие главные характерные черты компания должна искать в женах? *Fortune* продолжал: «Менеджменту точно известно, какие жены ему нужны. С замечательным еди-

нообразия в формулировках руководители корпораций со всей страны нарисовали идеал. Попросту говоря, это должна быть жена, которая: 1) в высокой степени адаптивна; 2) в высокой степени общительна; 3) осознает принадлежность своего мужа к корпорации».

*Harvard Business Review* еще более живо определил запросы корпорации, опубликовав отчет об исследовании 8300 руководителей, проведенном Ллойдом Уорнером и Джеймсом Аббегленом. Они установили, что в Америке середины столетия жена руководителя «не должна требовать у своего мужа слишком много внимания или времени. Из-за исключительной концентрации его устремлений на работе даже его сексуальная активность отстает на второй план».

Очевидно, что становление успешного командного игрока может иметь свои печальные стороны. В июле 1954 года *Changing Times*, журнал, публикующий материалы, предназначенные в первую очередь для бизнесменов, взглянул в «мир будущего». Под будущим подразумевался 1964 год. Журнал разъяснял, что большой бизнес, большое правительство и большие профсоюзы будут склоняться к тому, что следует приводить людей к общему знаменателю, чтобы человеку было сложнее «быть независимым, индивидуалистичным, хозяином самому себе». Высший слой ученых, инженеров и бизнесменов будет в основном управлять бизнесом и индустрией. Тут же разъяснялось: «Сами по себе они будут лучше технически подготовленными и менее индивидуалистичными, проверенными на наличие качеств, которые делают их лучшими командными игроками... Почти каждый должен будет проходить через обширный психологический отбор по способностям. Бородатый ученый больше не сможет играть с ретортами в своем чулане...».

Возможно, тот день, когда для индивидуалиста при найме не окажется места, не так далек, как считает *Changing Times*. В 1956 году *Newsweek* в период выпуска из высших учебных заведений опубликовал обзор того, какой тип (в частности, какие характерные черты) окон-

чивших колледж ищут вербовщики в промышленности. Журнал сообщил, что рекрутеры описывали свои запросы, используя слова «динамическая конформность», и разъяснял: «Промышленные торговцы мясом избегают буквоедства... и оригиналов». Они пришли к заключению: «Нам не нужны члены элитарных студенческих ассоциаций. Пусть сумасброды занимаются исследовательской работой».

Но даже в области исследований, видимо, трудно будет представить исследователя-одиночку в своем убежище. Грядет пора «командных исследований».

## Глава 19. Конструируемое согласие

«Публика временами чудовищно доверчива».  
*Public Relations Journal*

Мастера убеждения, которые зарабатывают себе на жизнь работой экспертов в области отношений с общественностью, порой чувствуют себя слегка недооцененными, когда они видят громадные усилия, прилагаемые их коллегами, специалистами по рекламе. В учебнике по технике публич-релейшнз «Конструирование согласия» (The Engineering of Consent) под редакцией Эдварда Л. Бернсайса говорится: «Гораздо больше миллионов тратится на внушение предпочтения определенных товаров, чем на создание благоприятного отношения к компаниям, которые их производят...». Далее коллег побуждали заимствовать продвинутые техники убеждения, используемые в рыночной сфере, «поскольку организованные исследования там гораздо выше развиты».

К середине пятидесятых связи с общественностью в значительной степени стали областью прорыва в применении манипулятивных технологий, большей частью глубинных. Сто ведущих компаний в сумме потратили более чем 50 млн. долларов, а число практиков на контролирующих должностях оценивалось в Соединенных Штатах примерно в 40 000. Некоторые из более крупных фирм в сфере публич-релейшнз, такие как Carl Byoir and Associates и Hill and Knowlton, говорят, выставляли клиентам счета на миллионы долларов в год. Гарвардская школа права, введя изучение общественного мнения и убеждения, объяснила это тем, что обнаружилась необходимость такого изменения по причине «умножения каналов коммуникации с массами... Всякий раз мы встречаемся с проявлением систематического планирования усилий по информированию и убеждению публики...».

В книге «Конструирование согласия» были перечислены следующие коммуникативные каналы, существующие в Америке середины столетия, как привлекательные сферы приложения усилий в отношениях с общественностью:

- 1800 ежедневных газет,
- 10 000 еженедельных газет,
- 7600 журналов,
- 2000 торговых журналов,
- 7635 периодических изданий, принадлежащих расовым группам,
- 100 000 000 радиоточек,
- 12 000 000 телевизоров,
- 15 000 кинотеатров,
- 6000 семейных газет.

Судья Лернд Хэнд выразил свою чрезвычайную озабоченность ростом числа профессиональных публицистов в нашем обществе. Он назвал журналистику «черным искусством», но согласился, что это уже навсегда. «Каждый год добавляет что-то к убедительности, к законченности их суждений», — сказал он.

К пятидесятым годам некоторые из наших публицистов — мастеров убеждения, чувствуя свою силу, уже не довольствовались поденной работой, позволяющей зарабатывать на хлеб с маслом, такой как подготовка рекламы или помощь своей компании или клиенту в сохранении бодрого законопослушного образа, представляющего их в окружающем мире. Они жаждут заниматься штамповкой сознания на высоком уровне. Как сформулировал один советник по связям с общественностью, Г. Эдвард Пендрей: «Специалистам по отношениям с общественностью должна принадлежать самая важная из функций социальной инженерии — постепенная реорганизация человеческого общества, части за частью и структуры за структурой». Очевидно, смутно ощущалось, что таким грандиозным отношениям с общественностью должен в конце концов быть придан полностью профессиональный статус. Более успешные менеджеры в сфере отношений с общественностью чувствовали, что под этим флагом на

самом деле выступала пестрая толпа людей: энергичные пресс-агенты, лоббисты, специалисты по приемам, посредники. Прилагались усилия к определению понятия «связи с общественностью». Один из наиболее известных практиков Карл Биоёр заявил, тем не менее, что «связи с общественностью — это то, чем их считает каждый отдельный практик».

Некоторые лидеры в этой области начали искать новое название. Они чувствовали, что отношения с общественностью звучит довольно неискренне. Покидающий свой пост президент Американского общества по связям с общественностью в 1954 году подчеркнул, что некоторые компании избегали использовать эти слова в обозначении должностей с целью предотвращения «иллюзии того, что их программа придумана», а не является частью базовой философии компании.

По мере того, как отношения с общественностью разрастались и разрастались, они обнаруживались в некоторых, на первый взгляд странных, областях. *Public Relations Journal* в марте 1954 года опубликовал актуальный репортаж о том, как ловкие проповедники могут использовать отношения с общественностью для заполнения мест в церкви и поддержания ее «устойчивого финансового положения». Говорилось, что одним из «препятствий» для реально успешного использования связей с общественностью в духовной деятельности служит то, что здесь требуется «возвышенный подход». Другим препятствием стала «проблема демонстрации практической пользы от некоторых религиозных ценностей». Но далее говорилось: «Если мы создаем наши техники по образцу техник Христа, мы должны нести правду там, где люди могут ее понять... говорить о простых вещах... говорить языком народа». (Здесь был напечатан рисунок, изображающий Христа, беседующего в лодке с учениками.) В репортаже уточнялось, как энергичный проповедник может использовать телевидение и другие средства массовой информации и как справиться с «господами вероотступниками» (они привлекаются обратно через «психологические воздействия»).

В заключение проповедникам советовали тщательно отслеживать результаты для того, чтобы обнаружить то, что точно «имело успех».

В стремлении увеличить силу своего проникновения (и, возможно, ощущение своей значимости) публицисты-манипуляторы в пятидесятых годах в большом количестве обратились к глубинному подходу. Они с восторгом впитывали мудрость социологов. Книга «Конструирование согласия» под редакцией прославленного публициста м-ра Бернайса рассказывала о находках психологов, социологов, антропологов и социальных психологов. Исследования этих ученых, отмечал Бернайс, стали «золотым прииском для добычи материалов по означенной теме» для консультантов в сфере публич-релейшнз.

Бернайс разъяснил необходимость применения глубинного подхода к людям для того, чтобы создать у них верные установки, такими словами: «Было бы идеально, если бы все мы могли формировать свое сознание независимо, путем объективной оценки всех относящихся к делу фактов. Однако это невозможно». В следовавшей далее главе он укрепил это положение, обсуждая теорию иррациональных элементов человеческой деятельности Вилфредо Парето, а затем сослался на комментарии Ричарда Уортингтона к «Общей социологии» Парето: «[В этой книге] есть определенные идеи и открытия, которые могут... обладать значительной ценностью... для тех, кто желает изменить общество... Многие... пытались изменить поведение людей, уговаривая их или принимая определенные законы. Их усилия часто не приносили плодов... Парето показал, как их неудачи соотносятся с важностью иррационального... Людей следует контролировать путем манипулирования их инстинктами и эмоциями, а не путем изменения их резонансов. Этот факт всегда использовали политики, когда они убеждали своих избирателей, в большей степени взывая к их чувствам, чем занимаясь урезониванием, к которому никогда не прислушиваются или, по крайней мере, которое никогда не бывает эффективным в воздействии на толпу».

Мистер Бернайс опубликовал свои взгляды в *Анналах американской академии политических и социальных наук* (*The Annals of the American Academy of Political and Social Sciences*), где он отметил, что «существенно то, что события, в которые вовлечены люди, обычно происходят не случайно. Они преднамеренно планируются для достижения цели, для оказания влияния на идеи и действия».

Подшивки *Public Relations Journal* содержат поразжающее воображение количество отчетов о тесном и конфиденциальном сотрудничестве американских ученых со специалистами по формированию сознания — и претендентами на эту роль — в сфере отношений с общественностью. Приведем несколько примеров. В июне 1953 года журнал под заголовком «Ориентация в социальных науках» описывал серию семинаров, проведенных в Учительском колледже Колумбийского университета для нью-йоркских членов Американского общества по связям с общественностью. Шесть докторов социальных наук во главе с социальным антропологом Лайманом Брайсоном (все из Колумбийского университета) задавали «ориентиры». Доктор Брайсон говорил публицистам: «Если вы конструируете согласие, тогда, я полагаю, социальные науки должны предупредить вас о том, что следует начать с базового анализа трех уровней, по которым продвигается согласие в обществе, подобном нашему». Первый уровень — это человеческая природа. Он добавил, что здесь в действительности мало что может быть сделано для «манипулирования» людьми. Второй уровень образуют культурные изменения, на нем вы и должны действовать, если хотите влиять на человеческие идеи. Третьим уровнем является область выбора. Здесь импульс движется в особом направлении, и некоторые виды выбора осуществляются бездумно, «как в случаях выбора между сходными продуктами». На этом уровне, по его словам, «относительно легко манипулировать людьми». С другой стороны, если вы пытаетесь изменить их идеи, «вы работаете на втором уровне».

не», где должны использоваться различные виды психологического давления, техники и приемы из числа тех, что усиленно применяются на третьем уровне».

Ранее в том же году двум другим вопросам была полностью посвящена «Сессия социальных наук», которая исследовала «тесные взаимосвязи практики отношений с общественностью и науки об обществе». *Journal* предварил сообщение рекламой: «Социальные науки дают ответ — если мы только можем понять его — на многие вопросы, над которыми мы так безуспешно сейчас бьемся».

Для того чтобы посоветовать публицистам, как искать эти ответы, в их распоряжении оказались два первоклассных социальных ученых: доктор Ренсис Лайкерт, директор Института социальных исследований Мичиганского университета, и доктор Сэмюэль Э. Стоуфер, директор Лаборатории социальных отношений Гарвардского университета. Доктор Стоуфер сказал, что для него было большой честью предстать перед собранием «практических работников сферы человеческих отношений», и сообщил, что до установок человека гораздо проще добраться через его эмоции, чем через его интеллект. Он добавил, что в гарвардской лаборатории «мы ведем интенсивные исследования по теме страха в связи с теорией обучения». Он дал обещание, что с годами PR-менеджеры смогут найти в этом материале «практическое руководство к действию». Доктор Лайкерт подробно рассказал о том, что мотивирует людей и как их поведение может быть изменено путем изменения «мотивационных сил, воздействующих на них».

Это были всего лишь два из нескольких сообщений о том, как ученые дают ориентиры публицистам. Читая эти сообщения, можно ощутить желание подергать специалистов за рукав и предостеречь их от того, чтобы они делились своими мыслями с неразборчивыми в средствах или бесчестными слушателями, которые, возможно, окажутся среди аудитории.

Есть некоторые свидетельства того, что американская общественность привыкла к тому, что эксперты по пуб-

лик-рилейшнз манипулируют ее установками. Дэвид Рисмен описал в «Одинокой толпе», как жители большого района в пригороде Чикаго избрали странный способ демонстрации своего недовольства администрацией из-за всего, что их раздражало. Он заметил, что в жалобах часто говорится о плохих отношениях с общественностью со стороны администрации. «Фактически люди ропщут не на непосредственные причины обид, а потому что ощущают, что ими манипулируют недостаточно для того, чтобы заставить их все одобрить», — заявил он.

Конструирование согласия приобрело поразительно широкое влияние в области, где это на первый взгляд могло показаться невероятным: сбор пожертвований. Американцы имеют репутацию самых щедрых людей в мире. К середине столетия филантропия в долларовом выражении считалась четвертой по величине национальной отраслью экономики. Однако спонтанное жертвование средств стало всего лишь воспоминанием, когда филантропия обрела большие масштабы.

Для того чтобы обеспечить существенные пожертвования, были привлечены большие мастера убеждения. К 1956 году страну усеяло более четырех сотен профессиональных фирм, занимавшихся сбором пожертвований, большинство из них обученные манипулятивным техникам.

*Business Week* советовал своим читателям-руководителям не относиться презрительно к профессиональным сборщикам пожертвований, которые могут обращаться к ним за помощью. Эти люди, говорилось там, не обязательно являются «непрактичными фантазерами». Фактически, добавили они успокоительно, «вы обнаружите, что многие из них обладают удивительным пониманием принципов здорового бизнеса».

Профессиональные сборщики пожертвований заявляют, что они могут собрать на каждое дело во много раз больше денег, чем им платят. И, вероятно, они правы. Наиболее известный американский сборщик пожертвова-

ний Джон Прайс Джонс утверждал в «Конструировании согласия» (он написал там главу), что сбор пожертвований является одной из наиболее высокоразвитых форм отношений с общественностью. Он пояснял: «Требуется более квалифицированная работа, чтобы убедить человека пожертвовать доллар, чем чтобы уговорить его потратить эти деньги». Джонс утверждал, что для сборщиков пожертвований энтузиазма уже недостаточно, разве что «он является частью организованного механизма». Сами профессионалы обычно остаются за кулисами, поскольку местные жители склонны высказывать им возмущение, и ограничиваются руководством к действиям.

Если вы являетесь важным перспективным клиентом, профессиональный сборщик пожертвований, вероятно, знает о вас больше, чем ваши лучшие друзья. Как разъяснил это Джером Битти, описывая действия м-ра Джонса в *The American Magazine*: «Специалист по сбору пожертвований знает, какой полезный совет дать своим агентам относительно ваших слабостей и того, как задеть чувствительную струнку в вашем сердце, так же как питчер в бейсболе знает, собирается ли отбивающий закрутить удар или усилить его. У Джона Прайса Джонса были досье более чем на 66 000 человек со всех Соединенных Штатов, которые передавали значительные суммы на достойные дела и которые, вероятно, дадут еще, если к ним подойти как следует. Эти досье до сих пор продолжают вести шесть девушек и один мужчина, которые читают газеты, популярны и коммерческие журналы и делают из них вырезки, собирают отчеты корпораций, финансовые рейтинги. На каждого человека досье было почти таким же толстым, как у ФБР на подозреваемых в симпатии к коммунизму».

Эти профессиональные сборщики пожертвований вскоре стали использовать глубинный подход для своих визитов, когда они пытались определить истинные причины, по которым люди выражали желание расстаться со значительной частью своих денег, и реальные причины, по которым граждане выражали желание завербоваться в армию сборщиков.

С точки зрения ведущих сборщиков пожертвований, существует несколько «реальных» глубинных причин, по которым люди могут быть наиболее легко мотивированы на пожертвования в благотворительных целях или для вербовки в ряды добровольных сборщиков пожертвований. Большая часть объяснений сводится к замаскированным формам самовозвеличивания или удовлетворения. На первом месте стоит личный интерес. М-р Джонс считает, например, что, когда этот мотив должным образом поощряется, он всегда может привести рекрутов в службу сборщиков. Он принимает в качестве базового факта, что собственный интерес является основным в мотивации всей жизни и «базовым для успешной организации». Эта роль собственного интереса была подчеркнута в *Public Relations Journal* в дискуссии людей, работающих в сфере отношений с общественностью, о том, как вести свои компании в местных делах и филантропии. Автор публикации, директор по паблик-релейшнз, констатировал: «Пожертвования должны всегда в наилучшей степени обслуживать интересы корпорации. Они должны возвращаться прямыми доходами, как в случаях улучшения общественных больниц в местах проживания сотрудников, или приносить долгосрочные выгоды, как в случаях со школами».

Второй причиной, которая, с точки зрения профессиональных мастеров убеждения, может побуждать людей жертвовать, является «общественный интерес». Однако м-р Джонс говорит, что этот интерес гораздо слабее, чем личный, но может также иногда включать и его «как в случае возможной личной выгоды от широкого освещения действий человека на благо общества».

Третьей силой, которую упоминает м-р Джонс, является социальная или деловая выгода, которая вытекает из принадлежности к «лучшим людям города». Он выяснил, что если вы «заполучили» лучших людей, то на удивление много других людей явно выражают готовность услужить. И, добавил он, продавец часто обнаруживает, что активность в общественной деятельности является «плодородной почвой для организации личных знакомств».

Исследователи обнаружили более тридцати причин, по которым люди жертвуют. М-р Битти отметил в качестве потенциальных стимуляторов возможность упоминания в местной газете размеров пожертвования, или публикации портретов жертвователей, или «страха того, что скажут люди, если пожертвование мало». Если вы чувствительны к повышению своего статуса, то профессионалы дадут вам купить «всю ту рекламу и социальный престиж, за которые вы заплатили».

В меньших сообществах щедрые пожертвования часто собираются в ходе игры в гольф. Если президент банка случайно обращается к вам на улице: «Между прочим, нам в субботу нужен четвертый. Как насчет этого?», предупреждает м-р Битти, возможно, вы следующий в его списке. Битти добавляет: «Вы можете выиграть у него в гольф, но на девятнадцатой лунке он, вероятно, подпишет вас на большое пожертвование».



## Глава 20. Возвращение позитивного мышления

«Победа над общественным коллективным разумом для завоевания доверия — монументальная задача, в решении которой лидеры индустрии уже, похоже, преуспели».

*Tide*

Вернемся назад, в двадцатые годы, когда американцы по всей стране повторяли по десять раз на дню: «Каждый день я во всем становлюсь все лучше и лучше». Они прилагали к своим проблемам формулу «Овладеть собой через сознательное самовнушение», придуманную французским фармацевтом-психологом Эмилем Куэ.

Постепенно эта формула оказалась довольно сильно дискредитированной в качестве способа справиться со своими основными проблемами. К 1956 году интерес к куэизму, похоже, энергично возрождался, особенно в высших кругах бизнеса и управления. Почти ежедневно в газетах какой-нибудь магнат провозглашал грандиозные обширные планы с неограниченной верой в будущее. Экономисты в сфере занятости на производстве делали успокоительные заявления о том, что наша экономика тверда как камень, несмотря на громадный рост неоплаченных потребительских долгов. *Business Week* в марте 1956 года ликовал по поводу того факта, что «уверенность высока... Новая волна уверенности охватывает деловую общность». Неделий позже другой журнал, который много читают бизнесмены, радостно восклицал, что все значимые индексы движутся вверх, вверх, вверх. Его подзаголовки гласили: «Наступающий оптимизм» и «Уходящий страх».

Хотя подобные радостные восклицания наполняли атмосферу в конце 1955-го и начале 1956-го, *Tide* разъяснял тем торговцам, которые все еще оставались во тьме, что за всем этим стоит. Большей частью это жизнерадостное битие себя в грудь было «тщательно рассчитанной пси-

хологией», придуманной профессиональными мастерами убеждения. Журнал даже нашел название «психологический маркетинг» для описания этой новой маркетинговой техники, которая, писал он, приспособлена для удовлетворения потребностей «психоаналитического века, в котором мы живем». «Примеры этого вы видите ежедневно. Только недавно было объявлено о громадных заказах на реактивные самолеты, указывающих на доверие рынку путешествий в следующем десятилетии. Есть и другие... подобные пари Харлоу Кертиса на миллиард долларов... Другие лидеры бизнеса, индустрии и финансов неделя за неделей высказывают свою веру в экономику. Производители автомобилей говорят о годе 10-миллионного автомобиля, который уже совсем близок. Производители стали пишут о расширении и дальнейшем расширении... Есть и другие, менее драматичные примеры... сообщений о планах развития, речей в местных кругах, даже речей за обеденным столом...».

Далее это разъяснялось такими резкими словами: «Эти люди не говорят лишь для того, чтобы услышать собственные голоса. И они не получают удовольствия от спекулирования экономическими принципами». Их главная задача — поднять уровень уверенности нации, оспаривая «пессимизм», который иногда подает голос, так, чтобы дилеры продолжали заказывать товары, а потребители продолжали покупать товары все с большей и большей скоростью и, если возникнет необходимость, влезали в долги для этого. Утверждалось, что «для того, чтобы поддерживать темпы роста потребления, должен также поддерживаться высокий уровень покупок в кредит. Должно существовать непрерывное желание развития...». Промышленные философы заключали, что такое желание развития основывается на уверенности. *Tide* утверждал, что их «уверенность и затраты — служанки развивающейся экономики».

С точки зрения искусства убеждения эта проблема уверенности важнее всех остальных. В ту минуту, когда свет уверенности погаснет над пейзажем, могут произойти лю-

бые неприятности. Одно произойдет наверняка: люди начнут следить за своими долларами и станут покупать более обдуманно. Это во всех отношениях осложняет дело для глубинных специалистов в сфере торговли, старающихся соблазнить людей на импульсивные покупки, покупки из соображений престижа, покупки на досуге и многие другие виды покупок, потакающих удовлетворению собственных желаний. Доктор Дихтер особенно подчеркивал, что риск появляется, если уверенность не поддерживается на высоком уровне. «Наше процветание опирается на психологический фундамент», — предупреждал он и добавлял, что экономисты и лидеры бизнеса, которые предсказывают любой спад в экономике, «играют с огнем и оказывают плохую услугу стране».

Что свидетельствует о решающей роли уверенности? Торговцы находились под сильным влиянием открытий психологов Центра обзорных исследований (Survey Research Center) Мичиганского университета, составивших скользящий график покупательских настроений населения Соединенных Штатов для Федеральной резервной палаты. Эти исследования обнаружили такое явление, как национальное покупательское настроение, и убедились в том, что общая бодрая атмосфера, по-видимому, больше, чем любой рациональный расчет, склоняет людей тратить свои деньги.

Не только потребители, но и представители малого бизнеса явно ощущали присутствие или отсутствие в большом бизнесе вируса уверенности и поддерживали те чувства, которые проявляли крупные бизнесмены. Представители малого бизнеса и розничные торговцы, возможно, испытывают колебания по поводу того, стоит ли направлять все свои средства со счета в банке (или большую их часть) на большое и, возможно, рискованное дело. Считается, что их уверенность подкрепляет демонстрируемая лидерами вера в будущее и расстраивают любые разговоры об уязвимых точках экономики.

Еще одно действующее лицо, которому явно требуются регулярные дозы ободрения, — мелкий инвестор. Прези-

дент Нью-Йоркской фондовой биржи в 1956 году совершил поездку в Западную Вирджинию для того, чтобы попросить специалистов по рекламе из Американской ассоциации рекламных агентств о помощи в убеждении большего числа людей вкладывать деньги в фирмы Соединенных Штатов. «Еще миллионы людей должны быть заботливо включены в инвестиционный процесс, и их надо поощрять, чтобы они “рисковали” своими деньгами в бизнесе... Распространение этих веяний, заявил он, требует значительных навыков, воображения и изобретательности», таких, какими обладают творческие рекламисты.

Однако в 1956—1957 годах в Америке оставались старомодные люди, которые упорно публично выражали тревогу по поводу того, что они ощущали как экономическую неустойчивость, например, растущую задолженность за покупки в кредит. Как сетовал доктор Дихтер, некоторые люди беспрестанно «тревожат потребителя сомнениями и мрачными предсказаниями», они, как написал *Tide*, «не способны к оптимизму ни в какой степени». (Одним таким опубликованным комментарием было наблюдение председателя департамента Национального коммерческого совета распространителей: «Путешествуя по стране, я случайно обнаружил удивительное количество корпораций, которые уже неофициально занижали прогнозы продаж и доходов в 1957 году».)

Противодействие пессимистам было открыто и усовершенствовано «психологическим маркетингом» в качестве маркетинговой техники.

Хотя индустриальные лидеры являлись выразителями большей части высказываемого оптимизма, *Tide* обратил внимание на то, что главное стратегическое бремя несли остававшиеся за кулисами эксперты в области отношений с общественностью. «Более чем вероятно, что в наибольшей мере мы обязаны этим привлечению специалистов в области отношений с общественностью; в конце концов, они в первую очередь психологи и лишь во вторую — публицисты, — писал *Tide*. — Именно они распространяют эту уверенность в обществе, часто дают

собственную интерпретацию заявлениям производителей, они очень часто пишут тексты выступлений». *Tide* провел опрос ведущих национальных манипуляторов-публицистов и обнаружил их полное согласие в том, что психологический маркетинг стал «еще одним инструментом в арсенале специалистов по связям с общественностью». Как писал *Tide*, «именно специалисты по отношениям с общественностью, руководя высшим менеджментом, используя надлежащие методы в нужное время с помощью адекватного подхода к распространению информации и выражению уверенности, завоевывают доверие в массовом сознании». Он пояснил, что решающий вклад психологии заключен не в заявлениях о развитии, а в их обосновании: «Удовлетворить потребности нации, чье будущее блестяще, выражающие абсолютную веру в экономический рост».

Результатом этого нового типа психологического маркетинга, добавляя журнал, станет увеличение продаж, рост спроса, увеличение валового национального продукта. *Tide* признал, что некоторые торговцы сомневаются в разумности «психологического маркетинга». Он процитировал слова директора по маркетингу A.O. Smith Corporation, что такой подход к маркетингу попахивает неискренностью. Он ощущал, что бизнес начал вести полезную работу по гуманизации самого себя, и пребывал в нерешительности, не мешает ли этому использование некоторых психологических стратегий.

Однако он явно принадлежал к меньшинству, крайне незначительному. *Tide* настолько нравилось движение к систематическому производству оптимизма, что он почти перешел на лирику: «Когда будут писать учебник по экономической истории двадцатого века, одна глава будет посвящена психологическому маркетингу. Сегодня лидеры маркетинга закладывают основы того, чему будут следовать торговцы будущего».

Когда в 1956 году высокопоставленный руководитель одного из ведущих национальных рекламных агентств пустил шапку по кругу среди своих подчиненных для сбо-

ра вкладов в кампанию республиканцев, он сделал это непосредственно на основе устойчивого оптимизма. В своем письме он предложил вкладчикам вновь выбрать президента Эйзенхауэра, что послужит «сохранению климата уверенности в бизнесе».

По наитию или целенаправленно, но президент Эйзенхауэр оказался человеком именно этого типа, оптимистом до глубины души. Как выразила это комментатор Дороти Томпсон: «Он оптимист, которого не страшат ни ад, ни потоп». Политический аналитик *The New York Times* Джеймс Рестон посвятил более тысячи слов подробностям решительного оптимизма администрации Эйзенхауэра. В то время как Ближний Восток кипит, русские выходят на новый курс, разгораются столкновения от Турции до Индокитая и дома существуют серьезные основания для головной боли, администрация, писал он, наблюдает за миром «с обоснованным оптимизмом». Он писал: «Государственный секретарь Даллес... вчера взял корреспондентов в поездку по миру и обнаружил оптимистическую сторону в каждой проблеме. Президент Эйзенхауэр, живой символ уверенности, сегодня продолжил бодрое наступление в своей пресс-конференции». Рестон упомянул, что президент много говорил о «боевом духе» народов Запада; по его оценке, администрация стремится поддерживать «боевой дух», настойчиво делая упор на светлой стороне вещей. Он добавил: «Некоторые обозреватели здесь верят в то, что решительное стремление видеть светлые стороны... оказалось той причиной, по которой президент явился таким эффективным и популярным лидером. Другие думают, что это проявление позиции Поллианны, принятие желаемого за действительное, что завоевывает голоса, но поощряет популярные иллюзии, касающиеся реального положения дел в мире».

Когда пять сотен республиканских лидеров собрались в 1956 году на ферме Эйзенхауэра на ленч, активный участник кампании, председатель Холл выкрикнул: «Все счастливы?». (Все ответили хором, что счастливы.) Сущность

рекомендаций м-ра Эйзенхауэра заключена в такой идее кампании: «Нельзя недооценивать роль улыбки».

Позже репортер *The New York Times*, следовавший за улыбающимся м-ром Эйзенхауэром в его поездках в ходе кампании, прокомментировал: «Символом этой кампании была улыбка на лицах толпы, следовавшей в кильватере президента. Это была мирная, мечтательная, рассеянная улыбка удовлетворения». Это было написано всего за несколько дней до выборов и всего за несколько дней до начала войны на Ближнем Востоке. Рассеянные улыбки сменились испугом в глазах.

## Глава 21. Фасованная душа?

«Воистину это "сделанный на заказ", человек сегодняшнего дня, готовый помочь создать новую, более великую эру в дизельной инженерии».

*Diesel Power*

Тревожащие оруэлловские контуры мира, к которым, как кажется, мастера убеждения подталкивают нас — пусть даже ненамеренно, — наиболее четко проявляются в некоторых их наиболее смелых изобретательных попытках.

Эти рискованные предприятия, которые мы сейчас рассмотрим, кажутся автору правдоподобными проекциями в будущее некоторых из наиболее коварных и амбициозных техник убеждения, которые мы исследовали в этой книге.

В начале 1956 года отставной специалист по рекламе Джон Дж. Шнейдер (ранее работавший с Fuller, Smith and Ross, Kenyon and Eckhardt и в других рекламных агентствах) написал сатирический роман под названием «Золотая дудочка» (*The Golden Kazoo*), в котором на президентские выборы 1960 года проецировались те направления коммерциализации политики, которые стали уже очевидны. К 1960 году рекламные специалисты с Мэдисон Авеню полностью захватили контроль (так же как Уитекер и Бакстер начали захватывать контроль в Калифорнии). Шнейдер объяснил, что это было кульминацией тенденции, начавшейся в 1952 году, когда рекламисты вошли в самые высокие, делающие политику советы обеих партий, когда «в первый раз» кандидатов стали «продавать», политические кампании стали «работой по продвижению продаж», а электорат стал «рынком».

К 1960 году президентство стало всего лишь одним из продуктов, которые продают с помощью испытанных торговых стратегий. На речи был наложен запрет, как на слишком скучные для граждан, привыкших к теле-

видению. (Даже рекламные пятиминутки 1956 года стали невыносимыми.) Вместо этого кандидату предоставлялась немая роль или роль украшения в «зрелище», тщательно поставленном для того, чтобы довести до семьи главную мысль. (Помните великолепное зрелище кануна выборов 1956 года, когда «маленькие люди» рапортовали президенту Эйзенхауэру о том, почему они любят его?)

Состязание 1960 года, как представил его Шнейдер, свелось к борьбе гигантов между двумя огромными рекламными агентствами: одно, называемое Reade and Bratton, выступает за республиканцев, а другое, называемое просто B.S.&J., выступает за демократов. Когда один из двух кандидатов, Генри Клей Адамс, робко предлагает подготовить внешнеполитическую речь о кризисе в атомном веке, его администратор Блейд Рид читает ему настоящую лекцию. «Слушайте, — говорит он, — если вы хотите произвести впечатление на длинноволосых, интеллектуалов и студентов Колумбийского университета, делайте это в свое собственное время, а не в мое телевизионное. Учитывайте свой рынок, приятель! Ваш рынок — это сорок-пятьдесят миллионов лентяев, сидящих дома и принимающих ваш материал по телевизору или радио. Беспокоит ли этих лентяев атомный век! Чуть. Они беспокоятся о счете из бакалейной лавки, который придет в следующую пятницу». Несколько торговых журналов опубликовали рецензии на книгу м-ра Шнейдера, но ни в одной из них я не увидел шок или боль от его намеков.

Хватит о фантастических проекциях в будущее. Некоторые из реальных жизненных ситуаций, провозглашенных в качестве тенденций, быть может, еще более удивительны или шокирующие.

Огромное развитие жилого строительства в Мирамаре, штат Флорида, названо его сторонниками самой совершенной общиной в мире. *Tide* убеждал предпринимателей Америки обратить внимание на это новаторское развитие, так как оно может стать «завтрашним целе-

вым рынком». Журнал написал о Мирамаре: «Его непосредственный успех... имеет особое значение для специалистов по рынку, ибо тенденция в направлении «фасованных» домов в «фасованных» общинах может указывать на то, где и как будет жить завтрашний потребитель...». Основатель проекта, молодой Роберт У. Гордон, сообщил мне, что Мирамар благополучно идет к тому, чтобы предложить «полностью интегрированную общину» для четырех тысяч семей.

Что значит купить «фасованный» дом в «фасованной» общине? Для многих (но, видимо, не для всех) семей Мирамара это означает, что они просто принесли свои чемоданы и больше ничего. Никакой суеты с фургонами для переезда, или покупкой продуктов, или ожиданием новых соседей для предложения дружбы. Дома полностью обставлены мебелью, вплоть до постельного белья, фарфора, столового серебра и полного еды холодильника. И вы платите за все это, даже за полный еды холодильник, в рассрочку.

Быть может, самая новая и злобная услуга, доступная в Мирамаре — и все за ту же цену, — состоит в том, что для вас могут также упаковать вашу социальную жизнь. Как сформулировал м-р Гордон: «Любой может переехать в один из домов только со своими личными вещами и через пять минут начать жить как часть общины». Где еще вы могли бы играть в бридж со своими новыми соседями в ту же ночь, как въехали! Короче говоря, дружба продается вместе с независимостью, все в одном глянцево-м пакете. *Tide* так описал этот аспект города будущего: «Чтобы сделать Мирамар как можно более уютным и дружелюбным, строители установили то, что можно назвать «регламентированная рекреация». Как только семья въезжает, хозяйка дома получает приглашение присоединиться к любым из ряда действий, начиная от игры в бридж и до литературных чаепитий. Ее мужа Мирамар представит местным группам, интересующимся всем, начиная от разведения рыбок до водных лыж».

По части ориентации на других, жизни в группе и озаченности потреблением, описанных доктором Рисменом, Мирамар близок к абсолюту для современного человека.

Другой пример проекции, проекции тенденции к «социальной инженерии» нашей жизни в промышленности, вероятно, можно увидеть в замечательной профессиональной школе в Лос-Анджелесе. Она готовит учеников в соответствии с проектом и фактически удостоверяет, что ее выпускники будут открытыми для сотрудничества кандидатами для работы в промышленности. Это учреждение, Национальная школа, находящаяся на Саус Фигероа Стрит (создана в 1905 году), готовит дизельных механиков, электриков, энергетиков, машинистов, автомехаников и авторемонтников, радио- и телемехаников и т.д.

Первый раз я случайно узнал об этом месте взращивания людей завтрашнего дня в статье в *Diesel Power*, восхитительно озаглавленной «Сделанные на заказ люди». Статья располагалась напротив материала о «смазочных элементах». Она появилась в первые дни существования глубокого подхода к подготовке персонала. Дизельный журнал испытывал просто благоговейный ужас перед волнующими возможностями социального конструирования, говоря, что хотя в технической области был достигнут чудесный прогресс, «до недавних пор одна жизненно важная область инженерии прискорбно игнорировалась — это наука о человеческой инженерии». Далее пояснялось: «Человеческая инженерия (*human engineering*), как мы здесь это называем, — это наука о формировании и регулировании установок промышленного персонала. С помощью этого процесса технические способности и умения рабочих будут уравниваться равным мастерством в искусстве демонстрации кооперативных установок по отношению к работе, работодателю и коллегам».

Новейшее направление, — объяснялось дальше, — состоит в развитии у работника этого кооперативного мировоззрения до начала его реальной работы, пока он обучается, когда «он наиболее восприимчив к этому новому под-

ходу». Национальная школа в Лос-Анджелесе стала уникальной лабораторией в развитии многих этапов социальной инженерии. Журнал прослеживал дальнейшую судьбу выпускника, когда тот шел на производство, и контролировал не только технические умения, которые тот показывал, но и «его установки по отношению к работе и коллегам». Эти данные сравнивались с данными его школьной работы. С помощью такого анализа плюс описания работодателями черт, которые им желательны в рабочих, Национальная школа, говорилось в журнале, смогла «разработать идеальную программу для детерминации того типа персонала, который нужен производству». Учащихся обучали базовым понятиям человеческого поведения, и «особый акцент делался на четкое обсуждение и изучение тех предметов, которые смогут дать студенту лучшее понимание сотрудничества труда и капитала. С этой целью... представители руководства в дизельной промышленности сделали сотрудниками Национальной школы, где они читают лекции». «Действительно, — ликующе восклицал автор публикации, — вот «сделанный на заказ» человек, готовый помочь строить более великое будущее для дизельной техники!».

Вариантом завтрашнего дня, к которому мы можем прийти в торговле товарами, может послужить пример использования глубинного исследования маленьких девочек для выявления их подверженности влиянию рекламных сообщений. Никто, буквально никто, видимо, не может уберечься от всевидящего ока «Большого Брата» — мотивационного аналитика, если перспектива продаж привлекает его внимание. Случай, о котором я рассказываю, может сегодня показаться крайностью, но покажется ли так завтра?

Этот случай, когда чикагское рекламное агентство использовало глубинное исследование в интересах производителя средства для домашней химической завивки волос, с гордостью описал президент агентства в речи на конференции по рекламе в Мичиганском университете в мае 1954 года. Он подробно, со слайдами изложил его

для иллюстрации темы своего доклада: «Как творческие люди могут использовать мотивационные исследования для улучшения рекламы».

Проблема заключалась в том, как сломить сопротивление женщин по отношению к тому, чтобы делать дома химическую завивку своим маленьким дочерям. Многие чувствовали, что этот вариант прически мог бы подождать до старшего школьного возраста «вместе с губной помадой и свиданиями». (Некоторые матери, как я обнаружил в своем собственном исследовании, подозревают также, что домашняя «химия» вредна для волос маленьких девочек, а также испытывают некоторые нравственные угрызения по поводу этого.) Во всяком случае, агентство с помощью глубинного интервьюирования матерей нашло, что те нуждаются в «успокоении», без чего большинство из них не будет чувствовать себя спокойно в отношении того, чтобы делать своим маленьким дочерям химическую завивку. Агентство путем глубинного исследования маленьких девочек намеревалось найти основание для такого «успокоения». Оно надеялось обнаружить, что на самом деле маленькие девочки «нуждаются» в кудрявых волосах, и с этой целью разработало по рекомендации «ведущих детских психологов и психиатров» серию проективных тестов, которые предлагались малышам в качестве «игр». Когда девочкам показывали тщательно разработанное проективное изображение их сверстницы у окна, они, сообщалось, говорили, что девочка на картине «одинока, потому что ее прямые волосы делают ее непривлекательной и нежеланной». Когда им предлагали проективный тест незаконченных предложений, они якобы сопоставляли хорошенькие волосы с понятием «быть счастливой», а прямые — с «плохими, нелюбимыми вещами».

Президент агентства резюмировал данные исследования матерей (их собственной ранней детской тоски) и дочерей, утверждая: «Мы можем видеть, что, несмотря на поверхностные сомнения матерей относительно того, чтобы делать домашнюю химическую завивку своим детям, у матерей есть очень сильное подспудное стремление к куд-

рявым маленьким девочкам». (В это нетрудно поверить, учитывая тот факт, что торговцы средствами для ухода за волосами не переставали приучать американских женщин к мысли «волнистые-волосы-делают-тебя-прекрасной» в течение десятилетий.)

Семь с половиной фунтов данных, детализирующих все исследования, было передано креативщикам агентства, после чего был проведен ряд «творческих мастерских» под руководством «известного авторитета в области детской психологии». Очевидно, этому авторитету нужно было успокоить креативщиков относительно проекта, так как он заявил: «Некоторые из вас могут среагировать, как многие взрослые женщины, и сказать “Как ужасно делать детям химическую завивку!”, и так и не понять, что на самом деле вы говорите: “Как ужасно делать девочку привлекательной и придавать ей уверенность в себе”».

Детский психолог проанализировал каждый кусочек текста эскиза и каждый эпизод телевизионного сценария психологической валидности, чтобы убедиться, что они будут «правдиво звучать для родителей». Результатом всего этого была телереклама, предназначенная помочь матери подсознательно узнать «вопросы ее ребенка: “Буду ли я красавицей или уродиной, любимой или нелюбимой?”», потому что они являются и ее собственными детскими переживаниями».

Другой возможный взгляд на завтрашний день можно увидеть в поисках способов сделать нас менее капризными и жалующимися во время пребывания в больнице. Доктор Дихтер предпринял это исследование, и результаты его детально изложены в серии статей в *The Modern Hospital*. Работа была предпринята из-за постоянных жалоб пациентов на еду, счета, режим, скуку, медсестер. Они были вообще раздражительны, и больницы, пытавшиеся изменить режим, диету и т.д., обычно ничего не добивались.

Поэтому началось глубинное исследование пациентов. Одна пятидесятилетняя женщина вспомнила свой стыд от упреков больничных санитарок за то, что несколько раз за ночь она звала мать. Исследователи обнаружили, что

пациентов в больницах часто переполняло чувство детской незащищенности. Их пугала не столько смерть, сколько то, что они были беспомощны, как дети. И они начинали вести себя как дети. Доктор Дихтер сообщил, что его наиболее значительное открытие «связано с регрессией пациента к детской иррациональности... Вновь и вновь в каждом интервью в той или иной форме повторяется базовый крик: «Я испуган...»». Он сказал, что очевидна регрессия взрослого к детской беспомощности и зависимости и поиск им символической страховки. В поиске этой символической страховки пациент начинал смотреть на врача как на отца, а на медсестру как на мать.

Что могли бы больницы делать со всеми этими взрослыми детьми? Ответ очевиден. Относиться к ним как к детям, применяя к взрослым те же техники, которые они используют в детских отделениях, чтобы дать детям почувствовать себя любимыми и находящимися в безопасности. И не должно быть никаких признаков разногласий между врачом и медсестрой, потому что это может напоминать пациентам об их детских страхах при ссорах матери и отца.

В конце концов, скажем к 2000 году, возможно, все эти глубинные психологические манипуляции покажутся забавными и старомодными. Быть может, к тому времени биофизики возьмут на себя их функции через «биоконтроль», который является доведенным до крайности глубинным внушением. Биоконтроль — это новая наука контроля психических процессов, эмоциональных реакций и ощущений путем биоэлектрических сигналов.

Собрание Национальной конференции электроники в 1956 году в Чикаго заслушало инженера-электрика Кертисса Р. Шафера из Norden-Ketay Corporation, изучавшего пугающие возможности биоконтроля. Согласно его прогнозам, электроника могла бы взять на себя контроль за непокорными людьми. Это могло бы избавить контролеров содержания мыслей от массы суеты и хлопот. У него это прозвучало относительно просто.

Электроника уже управляет самолетами, ракетами и станками, сможет и человеческим мозгом, по существу являющимся цифровым компьютером. Уже теперь с помощью биоконтроля ученые изменили чувство равновесия людей. И они заставляли животных с полными желудками испытывать чувство голода или заставляли их испытывать страх, когда нечего бояться. Журнал *Time* цитировал объяснение Шафера: «Конечным достижением биоконтроля может быть контроль за самим человеком... Контролируемым субъектам не будет никогда позволено мыслить самостоятельно. Через несколько месяцев после рождения хирург будет вшивать каждому ребенку под кожу головы розетку и электроды, идущие к определенным областям мозга... Сенсорное восприятие и мышечная активность ребенка смогут либо модифицироваться, либо полностью контролироваться биоэлектрическими сигналами, идущими от контролируемых государством передатчиков».

Он добавил успокаивающую мысль, что электроды «не вызывают дискомфорта».

Я уверен, что сегодняшние психо-манипуляторы ужаснутся перспективе такого оскорбления, нанесенного человеку. Они в основном являются приличными, симпатичными людьми. Большинство из них хочет контролировать нас только слегка, чтобы продать нам некий товар, который мы можем счесть полезным, или распространить среди нас точку зрения, которая может быть вполне стоящей.

Но когда вы манипулируете, где вы остановитесь? Кто установит точку, в которой манипулятивные попытки станут социально нежелательными?



## Глава 22. Вопрос валидности

«Хорошая профессия не означает способности выполнять услуги вне пределов своей компетентности».

Американская психологическая ассоциация

Значительная часть представленных в этой книге материалов, особенно относящихся к исследованию потребителей и манипулированию ими, основывается на данных и идеях, предлагаемых мотивационными аналитиками с их методами массового психоанализа. Некоторые выводы относительно нашего поведения, к которым они пришли, настолько поразительны, что читатели часто совершенно обоснованно интересуются, насколько эти методы исследования валидны.

В торговых кругах встречается и сверхпринятие, и сверхотвержение этих методов. Некоторые критические замечания относительно исследований мотивации — особенно исходящие от использующих соперничающие техники убеждения — были уничтожающими. Некоторые маркетологи все еще ощущали, что предложение премии гораздо эффективнее для продвижения товаров, чем все эти фокусы относительно глубинных слоев психики. Руководитель отдела маркетинга пивоваренной компании Rabst грустно сказал в Premium Industry Club, что «психологи стали оракулами бизнеса... “Умники”-профессора и предсказатели по “магическому кристаллу” исследуют умы покупателей. Они пытаются доказать, что продажи контролируются либидо и что люди покупают товары потому, что подсознательно они ненавидят своих отцов. На самом деле, — сказал он, — потребителям нравятся премии и нравится получать что-то даром. В каждом из нас живет небольшой воришка...».

В середине пятидесятых множество рекламистов сотрясали воздух над своими птичьими базарами на Мэдисон Авеню спорами по вопросу о валидности и возможностях Исследователей Мотивации, пикируясь всю осень 1955 и начало 1956 года. Фейерверк запалил Альфред Политц, который двумя годами раньше объявил о выполнении мотивационных исследований, хотя создал очень большую организацию, базируясь на более традиционных методах.

Он начал с выражения большой веры в ценности глубинного психологического исследования, но добавил, что вследствие необходимости интерпретации данных и того, что исследования мотивации еще находятся в младенческом возрасте, «легковверным специалистам по рынку в качестве научной доктрины подсовывают много чистейшего вздора». Он обвинил мотивационных аналитиков в обмане людей с Мэдисон Авеню. Своей «псевдонаукой» они хорошо зарабатывают, потому что «Мэдисон Авеню не любит ничего тяжелого или сложного».

Позже он обвинил некоторые группы исследователей мотивации в использовании в качестве интервьюеров безработных актеров, а не обученных научных сотрудников. А один из его помощников заметил: «вы не можете судить с психоаналитической кушетки о том, как будет вести себя потребитель в дешевой лавке». Он объяснил, что более удачный и благоразумный способ выработки суждения — это как можно более точное воссоздание ситуации. Так поступает его фирма, содержащая «магазин Политца».

Предполагалось, что основной мишенью этого обстрела, произведенного Политцем, была находящаяся на вершине крепость Эрнеста Дихтера и его быстро растущий Институт мотивационных исследований. Институт в ответ назвал критику Политца «эмоциональным срывом» и добавил: «Возможно, было бы интересно исследовать мотивацию некоторых недавних жарких атак на мотивационные исследования со стороны людей, имеющих личную заинтересованность в альтернативных исследовательских техниках».

Другие специалисты в области социальных наук указывали, что некоторые из исследователей иногда склонны продавать больше, чем они имеют, или, в некотором смысле, эксплуатировать эксплуататоров. Джон Доллард, психолог из Йеля, консультирующий промышленность, упрекал некоторых своих коллег, говоря, что те, кто обещает рекламодателям «мягкую форму всемогущества, хорошо зарабатывают». Однако тут же он подчеркнул, что исследования мотивации — не причуда, и они не исчезнут, при условии, что рекламодатели и агентства сосредоточатся на улучшении их выполнения.

Берлей Гарднер, директор Social Research, подчеркнул один момент относительно использования исследований мотивации. Он сказал, что одной из основных проблем движения является то, что «многие люди используют этот подход поверхностно, главным образом в качестве темы для разговора в своем агентстве или компании». Почти каждая исследующая рынок фирма сразу говорит: «Мы делаем это».

Когда в начале пятидесятых впервые разгорелась полемика относительно исследований мотивации, Фонд рекламных исследований основал особый Комитет по исследованиям мотивации для оценки ситуации. Уэллас Х. Вулфек, его президент, рассмотрев множество примеров исследований мотивации, пришел в замешательство. Он сказал, что нападавшие на исследования мотивации как на жульничество так же неправы, как и те, кто утверждал, что это «чудеса». Он подчеркнул, что к исследованиям мотивации надо подходить с осторожностью, поскольку они еще в стадии эксперимента, но он полностью уверен в том, что методы исследования мотивации, будучи усовершенствованы, станут стандартными процедурами в изучении рынка.

Здесь я вкратце перечислю некоторые из наиболее серьезных критических замечаний, направленных против мотивационных исследований как валидного инструмента (по крайней мере, в том виде, в котором они использовались), а также свидетельства его ценности. Вот четыре ос-

новных претензии к исследованиям мотивации и тем, кто их практикует.

1. Сверхвосторженные сторонники часто предполагают, что мотивационные исследования являются панацеей для любых проблем и вызовов рынка. На самом деле, конечно, неправильно полагать, что существует некая единственная или главная причина, по которой люди покупают или не покупают продукт. Влияют множество факторов, в том числе качество продукта, его место на полке и объем рекламы.

В этой связи нужно заметить, что многие данные мотивационных исследований относительно товаров, хотя и могут приводить в изумление, не особенно полезны для специалистов по рынку. Исследователь Альберт Дж. Вуд указывал Американской ассоциации маркетинга: «Если вся реклама не станет просто вариацией на тему эдипова комплекса, инстинкта смерти или обучения туалету, мы должны признать, что мотивы, с которыми мы имеем дело, должны поддаваться манипулированию... У производителя нет способа компенсировать потребителю тот факт, что за ним недостаточно ухаживали в младенчестве». (Другие могут оспаривать последнее утверждение, указывая, что некоторые продукты, ценимые за предлагаемое ими оральное удовлетворение, определенно делают недостаточный уход в детстве поддающимся манипуляции мотивационным фактором.)

Исследователи указывают, что *интенсивность* наших подсознательных мотивационных влияний прямо связана с пользой подсознательного фактора для манипулятора. Как отмечает профессор Смит: «Тот факт, что о данном продукте думают благосклонно или рассматривают его как секс-символ, или он напоминает респондентам об их матери, обладает ограниченной ценностью, если мы ничего не знаем об интенсивности вызываемого им чувства и о том, способно ли это чувство переходить в желанные практические реакции потребителя».

Большинство аналитиков сами, под давлением или в неофициальном разговоре, бросают реплики, указываю-

щие на осознание ими того, что исследования мотивации пока далеки от того, чтобы служить универсальным ответом. Например, м-р Ческин признал: «Иногда я думаю, что мы можем чересчур углубиться».

Директор по психологии большой исследовательской фирмы сказал: «Мы еще в самом начале, и у нас больше обещаний, чем результатов».

Главный психолог другой исследовательской фирмы предостерегал: «Вы должны быть в состоянии относиться к этому с долей скепсиса».

Руководитель исследований в рекламном агентстве, глубоко занимающемся мотивационным анализом (оно провело почти сотню исследований мотивации), сказал: «Исследование мотивации — не полный ответ. В двадцати-тридцати процентах наших изысканий мы вообще не обнаруживаем ничего полезного».

Даже доктор Дихтер и его помощники время от времени роняли предостерегающие реплики, например, он говорил: «Исследования мотивации еще далеки от того, чтобы быть точной наукой», а помощник отметил, что люди принимают решения о покупках и на рациональной, и на иррациональной основе.

Руководитель маркетинговых исследований одной из самых больших психологических исследовательских фирм сказал: «Даже самые лучшие техники только немного добавляют к нашему пониманию того, почему люди делают то, что они делают».

Профессор Смит свою обзорную книгу по мотивационным исследованиям завершает словами о том, что лучше всего смотреть на исследования мотивации как на «дополнительный фактор».

2. Другая претензия в адрес некоторых мотивационных аналитиков состоит в том, что они заимствуют диагностические средства из клинической психиатрии и применяют их к поведению масс, не убедившись в валидности такого их применения.

Этот аспект мотивационных исследований беспокоил доктора Вулфека из Фонда рекламных исследований, как

и многих других. Некоторые клинические методики, такие как тест чернильных пятен Роршаха, не являются непогрешимыми даже при использовании на индивидуальной основе с пациентами клиник. Всегда есть место для ошибки, по крайней мере в интерпретации описания чернильного пятна или в интерпретации ответа, данного в тесте незаконченных предложений.

Когда выводы о поведении масс делаются на основе небольших выборок тестовых результатов, явно есть вероятность ошибки. Индивиды значительно различаются по своему мотивационному складу. По мнению большинства объективных наблюдателей, размеры выборки, используемой в данной части мотивационных исследований, являются решающими. К несчастью, тестирование мотивации дорого. Для настоящего глубинного исследования опытный практик должен провести с каждым обследуемым порядочное время. Таким образом, есть соблазн сохранять маленький размер выборки. Однако, как указывал в конце 1954 года доктор Вулфек: «Вопрос размера выборки имеет важное значение». Он тогда сказал, что самая большая выборка, которую он встречал в глубинном подходе, составляла двести человек. И добавил: «Достаточно ли это?». (После Луис Ческин из Color Research Institute утверждал, что самая маленькая выборка, которую он использует для национальных исследований, составляет шестьсот человек.)

3. Следующий аспект мотивационных исследований, беспокоящий многих, — то, что результаты слишком зависят от таланта и интуиции конкретного практика. До сих пор достижения в стандартизации и валидации тестовых процедур более чем скромные.

Одной из целей группы доктора Вулфека выступает определение валидности или невалидности разных техник исследований мотивации. Он сообщает, что одно такое исследование недавно проводилось в Колумбийском университете на деньги Фонда. Рассматривалась валидность тестов незавершенных предложений для исследований мотивации. Увы, это была единственная сделанная

в 1956 году попытка валидации процедур исследований мотивации. Доктор Вулфек печально отметил, что, в то время как торговцы тратят миллионы долларов на основанные на результатах мотивационного анализа кампании, трудно добиться от них поддержки исследований, просто валидирующих техники МА. «Люди, у которых есть деньги для финансирования таких исследований, — сказал он, — больше озабочены решением повседневных проблем, чем попыткой найти способы улучшения наших методов».

Некоторые ученые обеспокоены тем, что проективные тесты по самой своей природе обычно не подлежат статистическому анализу и проверке. Как правило, они чувствуют себя более комфортно, имея дело с методом, дающим показатели, которые можно подсчитать статистически. То, как человек отвечает на глубинное интервью, например, невозможно суммировать. То же относится к тестам чернильных пятен.

Однако психолог Уильям Генри заявляет, что традиционные исследователи придают чрезмерное значение необходимости статистических доказательств. Он говорит: «Есть относительно мало количественных исследований, которые статистически доказывают ценность теста Роршаха либо ТАТ (два проективных теста). Но я не знаю ни одного клинициста — а я знаю многих работавших с этими инструментами, — кто бы не чувствовал на основе своей общей психологической подготовки, что получает гораздо более надежную информацию из этих тестов, чем из тех инструментов, что обладают респектабельным статистическим подтверждением своей валидности».

Некоторые глубинные подходы более соотносятся с научными процедурами, чем другие. М-р Ческин предпочитает настойчиво утверждать, что его исследования, базирующиеся на тестах ассоциаций и косвенных предпочтений (где испытуемые даже не осознают, что их тестируют), более надежны, чем так называемые глубинные интервью. (Пионером глубинных интервью был его старый соперник доктор Дихтер.) Ческин говорит, что используемые им раз-

новидности исследований мотивации являются «такой же чистой наукой, как физика, химия или биология».

Большинство работ Ческина связано с тестированием упаковок. Он отмечает, что тестирует за раз один фактор, такой как имя, цвет, форма, образы и т.д., и только потом тестирует их все вместе. И прежде, чем проводить полевое исследование упаковок, он подвергает их лабораторным исследованиям, определяющим движения глаз, видимость, читабельность. Что касается глубинного интервью, говорит он, респондент, естественно, знает, что подвергается интервьюированию, и потому, по крайней мере в некоторой степени, выстраивает защитные механизмы и рационализировать свои ответы. Он также добавил, что результаты глубинного интервьюирования зависят от «мастерства интервьюера».

На самом деле, мастерство интервьюера — не единственная причина ошибок. Как указал исполнительный руководитель Психологической корпорации, имеющие равную подготовку эксперты-исследователи могут давать разные интерпретации одним и тем же результатам проективного теста.

Далее, есть доказательства того, что некоторые исследователи безответственно поступают с результатами тестов. Эмануэль Демби, исполнительный директор Motivation Research Associates, отмечал, что в определенных ситуациях эта критика оправдана. Он специально привел случаи, когда исследователи искажают данные в своих интересах: или клиенту не предоставляют все данные, на которых основывается суждение, или «отчет написан прежде, чем завершены все тесты, как это было в ряде случаев». Он, однако, также добавил, что глубинный подход к поведению потребителя является «фактом современной жизни».

4. Наконец, звучат обвинения в том, что иногда данные глубинных исследований не получают объективного подтверждения обычными методами исследований, прежде чем их принимают и применяют. Как сказал один критик, очень опасно называть «первоначальную идею выводом».

При анализе процедур исследований мотивации *Business Week* пришла к выводу, что любое изучение поведения, «стремящееся к некоторой степени научной достоверности, должно, по-видимому, включать два этапа: во-первых, пилотажное исследование — быстрое неформальное ознакомление с объектом, чтобы почувствовать его. Во-вторых, строгое тщательное выявление того, действительно ли надежны выводы и при каких условиях они верны. Для многих рекламных задач вполне хватает правдоподобных фактов. Поэтому изучение мотивации рекламодателями обычно останавливается на первом этапе».

Нужно добавить, что некоторые из исследователей действительно строго проверяют свои данные с помощью обычных методов, прежде чем принять их как факт. Один из пионеров работ по мотивации Герта Герцог, директор творческих исследований огромного рекламного агентства McCann-Erickson, теперь приходит к заключениям в четыре этапа. Во-первых, она использует обычные методы исследований для определения вероятных покупателей интересующего продукта. Во-вторых, ее персонал проводит глубинное исследование трех-четырёх сотен из них. В-третьих, эти данные проверяются с помощью более обычного «структурированного» опросника на большой группе людей (до трех тысяч человек). В-четвертых, когда на основе данных исследований мотивации создана реклама, ее проверяют на выборочных потребителях в различных районах Соединенных Штатов, чтобы посмотреть, верны ли положенные в ее основу выводы.

К 1957 году наиболее ответственные практики мотивационного анализа, похоже, считали, что исследования мотивации наиболее полезны в качестве начальной точки или для выявления ключевых моментов и что полученные с их помощью данные должны, по возможности, подтверждаться другими методами. Даже критики исследований мотивации соглашались, что они занимают важное место в изучении рынка на стадии сбора идей или выдвижения гипотез.

Некоторые торговцы утверждают, что огромную ценность представляют даже неподтвержденные идеи и намеки, которые могут предложить аналитики. *Business Week* высказала предположение: «Любой копирайтер... мог бы сделать более хорошую рекламу, если бы поговорил с дюжиной или четырьмя сотнями потребителей, чем если бы он сам бился над формулировкой блестящих идей за столом для игры в очко». Руководитель исследований продовольственной компании, который часто консультирует Эрнеста Дихтера, сказал мне, что ему нравится просто говорить с «Эрнестом» о таких проблемах, как сухая смесь для кекса. Иногда это может быть столь же полезно, как формальный опрос. «Если он выдает одну хорошую идею, для нас она имеет цену по крайней мере в 2500 долларов», — объяснил он. Не все в области торговли принимают данные доктора Дихтера как непогрешимые, хотя *Tide* в 1955 году утверждал в статье, что даже догадки того были «блестящими».

Президент National Sales Executives, Inc. также указал, что данные социологов ценны в двух отношениях: «Во-первых, исследователи часто приходят с ответами, которые оказываются работающими. Во-вторых, даже если рекомендации не соответствуют ожиданиям, они выводят менеджмент из интеллектуального ступора».

Быть может, самым неопровержимым доказательством того, что общественность, которую изучают и которой манипулируют, должна серьезно относиться к исследованиям мотивации, является тот факт, что сами торговцы воспринимают их очень серьезно. Все больше кампаний основано на результатах этих исследований. 26 февраля 1955 года *Tide* утверждал: «Через десять лет мотивационный анализ станет таким же обычным, как «подсчет носов». К 1965 году, если нынешние тенденции сохранятся, немногие национальные специалисты по рынку будут начинать рекламную кампанию или вводить новый продукт без того, чтобы вначале провести основательное изучение мотивации потребителей». Фактически

это уже можно сказать об одном из самых крупных в стране рекламных агентств. Каждый проект теперь включает отслеживание мотивации!

Эти самые специалисты по рынку — та разновидность людей, которые без колебаний уничтожат телепрограмму стоимостью миллион долларов, если ее рейтинг упадет на несколько пунктов. Они не стали бы использовать исследования мотивации, если бы у них было лучшее средство для убеждения нас купить их продукт. (В 1956 году составитель обзоров Э.С. Нилсен-младший привел данные, что специалисты по рынку в прошлом оказывались правы или в главном правы только в пятидесяти восьми процентах случаев!) Руководители пришли к выводу, что глубинный подход, нравится он им или нет, может дать ответы, которых они не могут позволить себе игнорировать.

В конце 1954 года *Printer's Ink* спросил свое Жюри рыночного мнения, что его члены думают об исследованиях мотивации. На анкету ответили шестьдесят четыре человека. Тридцать два из них сказали, что используют или использовали исследования мотивации. Журнал заключил: «Большинству из тех, кто попробовал исследования мотивации, они нравятся». Что касается конкретных методик исследований, вот число тех, кто ответил, что использовал их:

|                             |    |
|-----------------------------|----|
| Глубинные интервью .....    | 27 |
| Панельный опрос .....       | 12 |
| Групповые интервью .....    | 12 |
| Проективные техники .....   | 9  |
| Словесные ассоциации .....  | 7  |
| Тематическая апперцепция .. | 4  |
| Тесты установок .....       | 3  |
| Социодрама .....            | 2  |
| Тест Роршаха .....          | 1  |

(В этих ответах обнаружилась некоторая путаница или дублирование, так как, например, тест Роршаха — одна из проективных техник.)

Резюмируя, скажем, что в то время как идут значительные споры относительно различных техник глубинно-

го анализа, практически никто не спорит с тем, что в общем глубинный подход имеет право на существование. *Advertising Age* процитировал утверждение профессора экономики из университета Иллинойса: «Немногие сегодня ставят под сомнение ценность психиатрии или психологии для объяснения паттернов поведения».

Это, конечно, не означает, что практики исследований мотивации абсолютно правы или хотя бы в основном правы в каждом случае. Исследования мотивации — новая и еще неточная наука. Доктор Вулфек говорит, что они примерно настолько же продвинуты, как опросы общественного мнения в начале тридцатых, то есть далеки от непогрешимости. Нужно еще много сделать для уточнения, стандартизации и валидации методик и подготовки квалифицированных практиков. Доктор Вулфек уверен, что после дополнительной работы орудия станут более совершенными. *Business Week* отметил, что практики исследований мотивации уже бесспорно добиваются основательных результатов. В качестве примера приводится работа, осуществленная в Центре обзорных исследований Мичиганского университета. Психологические исследования в Центре «обеспечивают регулярное надежное измерение установок потребителя, влияющих на положение дел. Эта мера уже является важным индикатором делового климата». (Федеральная резервная комиссия в значительной степени руководствуется этими данными.)

Результаты анализа исследований мотивации в *Business Week* подытожили ситуацию: «Сегодняшний акцент на мотивах людей, поиск науки о поведении — это более, чем просто причуда. Это этап далеко не пройденный, и можно ожидать, что он будет становиться все важнее, потому что он отвечает потребностям бизнеса, вырастающим из реальных и важных изменений в американском обществе за последние два-три десятилетия».

Затем автор отчета сделал обнадеживающий или зловещий, в зависимости от вашей точки зрения, комментарий: «Кажется достаточно вероятным, что, со временем, нынешние исследования вырастут во что-то значительно

более разработанное, более строгое. Это случится, если бизнесмены достаточно привыкнут к психологическим методикам, чтобы захотеть использовать их в чем-то, кроме рекламных тем».

Это было написано в середине 1954 года. Как я уже указывал, бизнесмены и не только они теперь стремятся применять эти мощные техники в проектах формирования взглядов, далеких от торговли товарами.

Использование глубинного подхода, несмотря на его подверженность ошибкам, встречает все большее принятие и распространение в других областях. Тем важнее обратиться к моральным аспектам его все расширяющегося применения.

## Глава 23. Вопрос морали

«Претензия на формирование человеческого разума или влияние на него с помощью используемых нами техник вызвала глубокое чувство беспокойства в наших умах».

У. Говард Чейз, президент Американского общества по связям с общественностью, 1956

Каковы следствия всего изложенного выше с точки зрения нашей существующей морали? Что значит для национальной морали факт наличия столь многих могущественных и влиятельных людей, принимающих манипулятивную позицию по отношению к нашему обществу? Некоторые из этих мастеров убеждения в своих энергичных усилиях влиять на наши действия невольно начинают считать, что люди существуют для того, чтобы ими манипулировали.

Тогда как некоторые из мастеров убеждения время от времени мрачно размышляют о последствиях своих действий, другие чувствуют, что то, что является прогрессом для них, является прогрессом и для нации. Например, некоторые из глубинных специалистов по рынку, кажется, полагают, что все, приводящее к росту национального валового продукта, автоматически хорошо для Америки. Исполнительный директор по рекламе из Милуоки рассказал в *Printer's Ink*, что Америка становится великой за счет того, что систематически вызывает неудовлетворенность у своих граждан. Он говорил, в частности, о триумфе косметической индустрии в достижении миллиардного оборота, который принесла «продажа надежды», и спровоцированное рекламистами беспокойство женщин по поводу своей внешности. Он торжествующе заключил: «И все счастливы».

Другие считают, что публика стала столь скептически относиться к рекламным призывам, что ее психике не вредят все нападки на нее различных средств массовой

информации. (С другой стороны, можно указать, что именно этот растущий скептицизм стал главной причиной того, что рекламные деятели повернулись к нашему подсознанию. Они хотели обойти нашу сознательную защиту.)

*Business Week*, отклоняя обвинение, что наука о поведении порождает некоего монстра социальной инженерии, который «манипулирует популяцией марионеток из-за кулис», далее писал: «Трудно найти что-то очень зловещее в делах науки, чей главный вывод состоит в том, что вы можете управлять людьми, давая им то, что они хотят».

Но «все ли счастливы»? И нужно ли нам всем «давать» все, что «хочет» наше бессознательное?

Определенно, можно сказать много о позитивных и конструктивных результатах изысканий в области человеческого поведения, выросших из усилий маркетологов и рекламистов. Предприниматели в своих призывах к нам уходят от некоторых из грубых старых излишеств и становятся более внимательными к нашим желаниям и потребностям, даже если эти потребности часто подсознательны. Эдвард Вейс, директор рекламной фирмы, отметил это, когда сказал, что социальные познания помогают рекламистам «забыть о трюках и сосредоточиться на реальных причинах того, почему люди покупают товары». Мы увидели, как производители пива и других преимущественно предназначенных для среднего класса товаров приблизили свои обращения к жизни.

Подобным образом производители пищевых упаковок в результате глубинных исследований стали более чувствительны к нашим особенностям и желаниям. Один из них предложил бесплатную поездку в Голливуд в качестве приза человеку, который составит лучшее объяснение из пятидесяти слов «Почему я люблю...». Это породило массу текстов, но очень слабо стимулировало торговлю. Глубинное исследование, проведенное на домохозяйках, показало, почему. Замужние женщины с двумя детьми и работающим мужем не интересовались поездкой в Голливуд, даже бесплатной. Кто будет заботиться о детях и готовить мужу? Основными участниками акции, составившими

большее число объяснений, были подростки, которые никогда в жизни не покупали никакие продукты питания!

Использование подхода, выработанного социальными науками, в обращении с персоналом компаний также стимулировало конструктивные изменения и привело к более осознанной политике в отношении служащих там, где оно не сопровождалось «социальной инженерией». *Advanced Management* заявил, что одна большая компания теперь тщательно интервьюирует исследователей и других претендентов на ответственные должности, чтобы выявить условия, в которых, по их мнению, они лучше работают. Нравится ли им работать в одиночку или с группой? Предпочитают ли они, чтобы стол стоял в углу или в центре их кабинета? Нравится ли им работать над одним проектом или одновременно над несколькими? Короче, этот менеджмент пытается манипулировать средой, приспособлявая ее к человеку, а не наоборот.

С другой стороны, очень многие действия мастеров манипулирования людьми поднимают глубоко беспокоящие вопросы о том, какое общество они стремятся для нас построить. Их способность вступать в контакт одновременно с миллионами из нас с помощью газет, телевидения и т.д. дает им власть, как сказал один рекламист, творить добро или зло «в масштабах, никогда прежде не возможных, за очень короткое время». Находят ли они основания для оправдания манипулирования в том, что все, что увеличивает валовой национальный продукт, хорошо для Америки, или в том, что старая доктрина «Пусть покупатель остерегается» снимает с них ответственность за результаты, которые могут кому-то показаться анти-социальными?

Возможно, сторонники генерирования оптимизма и в бизнесе, и в политике могут привести впечатляющие примеры необходимости сохранять социальное доверие, если нам требуется мир и процветание. Но куда это нас ведет? Что в действительности происходит с социальным доверием, когда публика осознает (как она и должна постепенно делать), что руководители производства и правительства



решительно стоят на точке зрения внушения нам уверенности, несмотря ни на что?

Как вы можете узнать, чему верить?

Мне кажется, что анализ приведенных в этой книге методов и техник определенно затрагивает вопросы морали, с которыми должны сталкиваться манипуляторы и общество. Например:

Какова моральная сторона практики поощрения домохозяйек к нерациональным и импульсивным покупкам продуктов для семьи?

Каков моральный аспект игры на скрытых слабостях и недостатках — таких, как тревоги, агрессивные чувства, боязнь несоответствия и пережитки детства, — для продажи товаров? В особенности, какова этика бизнеса, ведущего кампании, нацеленные на подкрепление обнаруженных ими слабостей?

Какова моральная сторона манипулирования малыми детьми еще до того, как они достигнут возраста законной ответственности за свои действия?

Какова моральная сторона обращения с избирателями как с потребителями, и к тому же как с потребителями-детьми, стремящимися к образу отца?

Каков моральный аспект использования нашей глубинной сексуальности и желания в коммерческих целях?

Какова моральная сторона обращения к нашему милосердию с помощью игры на наших тайных желаниях самовозвеличивания?

Каков моральный аспект формирования у публики расточительного отношения к национальным ресурсам путем поощрения «психологического устаревания» используемых товаров?

Каков моральный аспект предпочтения бодрой уверенности правде в информировании граждан о состоянии их государства?

Сами манипуляторы в своей самокритике временами исключительно ясно выражают свои опасения и признают, что некоторые из их методов «немного хладнокровны». Один из них, Николас Самстаг, признался в «Конст-

руировании согласия»: «Можно сказать, что использование легковерия человека, его непонимания, извлечение выгоды из его неведения морально предосудительны — вполне может быть так... Я точно не знаю».

В номере *Public Relations Journal* за июнь 1954 года содержится замечательный пример самокритики гавайского специалиста в области отношений с общественностью Клебера Р. Миллера. Он сказал: «Я хочу сказать о том, осознает ли специалист в области отношений с общественностью, насколько соответствует морали то, что он делает». Он сказал, что главное предположение заключается в том, что менеджер будет в состоянии создать в любом желательном объеме «климат мнений и эмоций, наиболее благоприятный для дела представляемого им клиента. ...Специалист по отношениям с общественностью постоянно сталкивается с вопросом, оправдывает ли цель средства. Какая степень интенсивности допустима при попытках возбуждать желание, ненависть, зависть, алчность, надежду или любую из большой гаммы человеческих эмоций, на которых он должен играть». Он особо призвал задуматься над вопросом о праве манипулировать человеческой личностью.

Такая манипуляция по сути подразумевает неуважение к личности.

Мне кажется, что и Фонд рекламных исследований, и Американское общество по связям с общественностью могут заняться построением реалистичных современных кодексов, определяющих поведение этически ответственных мастеров убеждения. Такие кодексы могут устанавливать основные правила, которые будут охранять общественность от того, чтобы ею манипулировали безответственными и социально опасными способами.

Социологи и психиатры, сотрудничающие с мастерами убеждения в их манипуляциях, также сталкиваются с некоторыми неудобными моральными вопросами. Их вопросы, возможно, озадачивают еще больше. У них есть разумные обоснования их сотрудничества, скажем, с торговцами. В конце концов, они, в своих глубинных исследова-

ниях, расширяют доступные человечеству знания о поведении и могут объяснить, что знания, которыми не пользуются, утрачиваются. Здесь они могли бы процитировать Альфреда Норта Уайтхеда, который указал, что знания хранятся не лучше, чем рыба.

Тем не менее остается тревожный факт, что некоторые из специалистов *использовались* манипуляторами. *Printer's Ink* посвятил специальную статью способам, которыми социологи «могут использоваться» в торговых проблемах. В ней особо подчеркивалось: «Используйте главным образом тех социологов, кто демонстрирует знание и понимание проблем бизнеса. Остерегайтесь тех, кому это не свойственно. Многие могут быть чрезвычайно наивны и ненаучны в своих подходах к рекламе».

Быть может, один из наиболее неудобных для ученых аспектов ситуации был сформулирован рекламным деятелем, пишущим под псевдонимом для *Nation*. Он сказал: «В прошлом специалисты в социальных науках обращали внимание на иррациональные паттерны человеческого поведения, потому что хотели выявить их социальную природу и, таким образом, предложить изменения, которые приведут к более рациональному поведению. Теперь они изучают иррациональность — и другие аспекты человеческого поведения, — собирая данные, которые торговцы могут использовать для манипулирования потребителями».

Ученые в своих стараниях сотрудничать с рекламистами продемонстрировали также некоторую склонность принимать явно сомнительные предложения. В 1953 году ведущий рекламный исследователь пришел к заключению, что американцы должны будут научиться жить на треть лучше, если они пойдут в ногу с ростом продукции и позволят экономике Соединенных Штатов достичь «в 1958 году валового национального продукта в 400 миллиардов долларов». (В действительности она преодолела отметку 400 миллиардов долларов в 1956 году.) Чтобы выяснить, как можно было бы убедить американцев жить на треть лучше, *Tide* провел опрос «довольно многих ведущих со-

циологов США». Особенно интересен был ответ профессора Филипа Дж. Аллена из университета Виргинии. Он спланировал «систематическую программу», с помощью которой можно было бы этого достичь, и подчеркнул, что его схема потребовала бы «достаточной финансовой поддержки для регулярного использования средств массовой информации, постоянной трансляции желательных целей “простому человеку”». Новые ценности могут быть намеренно созданы, распространены и приняты в качестве личных и коллективных целей, желательных для достижения. Но надо заручиться согласованными усилиями главных социальных институтов — особенно образовательного, рекреационного и религиозного — с теми, кто контролирует средства массовой информации, с одной стороны, и крупными производителями товаров и услуг, скупающими время и место для рекламы своих “изделий”, с другой... Используя различные испытанные инструменты, наши современные гении рекламы могут прийти к простым фразам, хорошо организованным во времени, структурированным в последовательности и скоординированным с другими усилиями, направленными на реализацию “великого плана”. Но потребуются масса чернорабочих и огромная финансовая поддержка».

Предлагая свой «великий план» для превращения всех нас в более послушных потребителей, он принял без каких-либо сомнений, как я мог заметить, базовое допущение о том, что цель повышения уровня жизни на треть оправдывает любое необходимое манипулирование.

Один из экспертов, дававших консультацию по этой теме, Бернис Аллен из университета Огайо, поставила под сомнение это допущение. Она сказала: «У нас нет доказательств того, что увеличение количества материальных ценностей, например числа машин или технических приспособлений, сделало кого-нибудь счастливее, наоборот, факты говорят о противоположном».

Мне думается, что Совету социологических исследований и близким ему организациям, таким как, например, Американская психологическая ассоциация, стоило бы

создать этические кодексы, определяющие приемлемые и неприемлемые виды возможного сотрудничества с манипуляторами людьми. У Американской психологической ассоциации есть руководство объемом в 171 страницу (Этические стандарты психологов), охватывающее больше сотни проблем и приводящее сотни примеров сомнительного поведения, но во всем руководстве едва упоминается о том виде сотрудничества с глубинными манипуляторами, который я детально описал. Американская психологическая ассоциация утверждает: «Наиболее широко разделяемым психологами паттерном ценностей оказывается уважение к фактам, объединенное с уважением к достоинству и целостности человеческого индивидуума». Это замечательное утверждение, и оно хорошо может быть переформулировано в понятиях дозволенного и недозволенного поведения в области коммерции.

За проблемой конкретных практик убеждения стоит более общий вопрос о том, где наша экономика попадает под давление потребительства. Это также моральная проблема. Я предчувствую, что ей суждено стать одним из великих моральных вопросов нашего времени.

Промышленники, например генерал Дэвид Сарнофф, утверждают, что попытка сдержать направление, в котором ведут нас наши автоматизированные заводы, подобна попытке сдержать приливы и отливы или времена года. Он считает бессмысленным даже говорить о желательности тенденции. Некоторые возражают. Директор по рекламе крупной суповой компании заметил: «Если мы создадим общество только для соответствия автоматизированному производству, мы разрушим лучшие его ценности». Существовали и признаки того, что некоторые группы нашего общества не очень-то благодарны за поток товаров, которым одаривает нас наша экономика. В середине пятидесятых *Harper's* опубликовала две статьи, выразивших недоверие нашему земному богатству. В статье экономиста Роберта Лекачмена, названной «Если мы так богаты, что нас гложет?», назывались многочисленные товары и говорилось: «Все эти хорошие

товары, достойные всеобщего ликования, вместо него вызвали хроническое заболевание экономической ипохондрией». А Рассел Лайнз в своей саркастической статье «Заберите своего соболя!» вставил добрые слова о депрессиях, не о производимом ими зле, а об их атмосфере: «Их климат во многих отношениях более продуктивен, чем климат процветания: более интересный, более живой, более внимательный и даже, по иронии судьбы, более забавный».

Доктор Дихтер быстро осознал суть морального вопроса, поставленного безграничным желанием убедить нас наращивать потребление. В апреле 1956 года в его публикации «Мотивация» утверждалось: «Теперь мы столкнулись с проблемой позволения среднему американцу ощущать себя высокоморальным, даже когда он флиртует, даже когда он тратит, даже когда он не экономит, даже когда он берет два отпуска в год и покупает вторую или третью машину. Одна из основных проблем, таким образом, состоит в том, чтобы дать людям оправдание и санкцию на получение удовольствия от этого, показать, что гедонистический подход к жизни морален, а не безразличен. Это данное потребителю разрешение свободно наслаждаться жизнью, демонстрация того, что он прав, окружая себя продуктами, украшающими его жизнь и дающими ему удовольствие, должно быть одной из центральных тем каждого показа рекламы и продвижения товаров».

По другому поводу доктор Дихтер отметил, что отход обществу от своего «пуританского комплекса» увеличил власть трех основных моментов торговой привлекательности: желания комфорта, роскоши и престижа.

Моральную природу проблемы, порождаемой давлением, оказываемым на нас, чтобы заставить нас покупать, подчеркивал тот факт, что среди первых критиков этой тенденции были религиозные ораторы. Священник моей собственной церкви Лоринг Чейз (приходская церковь в Нью-Ханаане, штат Коннектикут) посвятил свою великопостную проповедь в 1956 году проблеме процветания.

Модель самоотречения великого поста, сказал он, «ярко контрастирует с преобладающей моделью нашего общества, которое поддерживает свое экономическое продвижение, говоря нам: «Вы должны покупать то или это»». Он обрисовал национальную картину изобилия, обеспечиваемого нашей экономикой, и заявил: «В противоположность этому... человек испытывает определенное смущение из-за напоминания Иисуса о том, что жизнь человека не состоит из того, чем он владеет...». Он сделал вывод, что «вопрос не в том, мало или много человек имеет. Вопрос в том, осознаем ли мы, что собственность предназначена служить жизни и что жизнь стоит на первом месте». В протестантском издании «Христианство и кризис» утверждалось, что следующей большой моральной дилеммой, стоящей перед Америкой, будет угроза «качеству жизни», созданная изобилием мирских товаров. В этой работе признавалось, что, если мы стремимся к росту экономики, основанному на массовом производстве, мы не можем отрицать необходимость массового потребления новых товаров, а «для этого явно необходима реклама. Однако здесь заключена дилемма, — объяснялось в публикации. — Нас несет процесс, становящийся самоцелью и грозящий подавить нас. Когда мы так быстро становимся недовольны прошлогодними моделями, утрачивается ощущение пропорций в жизни».

Глубокая природа этой дилеммы ясно обнаруживается в добавлении: «Это не критика тех, кто производит обсуждаемые продукты, или тех, кто продвигает или продает их. Они, да и все мы, кто покупает их, подхвачены одним и тем же водоворотом. Этот водоворот настолько является сущностью нашей жизни, что трудно находиться вне его достаточно долго, чтобы взглянуть на него и спросить, куда он нас ведет».

Теолог Рейнольд Нибур также отметил дилемму, указав, что проблема достижения «меры добродетели» в экономике изобилия очень сложна. И он добавил, что «мы находимся в опасности... развития культуры, поработанной своим производительным процессом. Таким образом,

оказываются перевернуты нормальные отношения производства и потребления».

Решение этой более общей моральной проблемы выработки духовно приемлемых взаимоотношений между свободными людьми и экономикой, способной на все большую и большую производительность, может занять десятилетия. Между тем мы можем обратиться к более специфичной проблеме обращения с теми более хитрыми и агрессивными манипуляторами, которые будут играть на нашей иррациональности и слабостях, направляя наше поведение. Я признаю, что некоторое подталкивание и подтягивание населения, возможно, необходимо, чтобы заставить работать нашу экономику с годовым оборотом в 400 миллиардов долларов, с помощью таких приманок, как премии и рассрочка на три года. Но, конечно, наша расширяющаяся экономика может достичь процветания и без использования психоанализа детей, формирования стилей мышления или игры на тревогах, которые мы стараемся удержать в себе. Америка — слишком большая нация, а американцы — слишком славные люди, чтобы применять к ним такие разрушительные методы.

Кроме того, нам доступна сильная защита от таких манипуляторов: мы можем предпочесть не поддаваться им. Фактически во всех ситуациях у нас еще есть выбор, и нами нельзя слишком серьезно манипулировать, если мы знаем, что происходит. Я надеюсь, что эта книга может внести свой вклад в общее осознание. Как указал Клайд Миллер в «Процессе убеждения», когда мы учимся распознавать средства, используемые рекламистами, мы создаем «рефлекс узнавания». Такой рефлекс узнавания, сказал он, «может защитить нас не только от мелких трюков посредственных мастеров убеждения, действующих в повседневной жизни, но и от ошибочного или ложного убеждения со стороны сильных лидеров...».

Я должен добавить, что некоторые люди, которых мы встречали и кто полностью знаком с действиями торговых манипуляторов, тем не менее упорствуют в действиях, которые могут нести сильный оттенок алогичности. Они до-

пускают покупку длинных ярких машин, которые им на самом деле не нужны, и парусной лодки, которую они, возможно, признали привлекательной для себя по причине детских воспоминаний (если верен тезис Дихтера). К тому же они признают, что продолжают чистить зубы раз в день в самое нелогичное для этого, с точки зрения здоровья, время — прямо перед завтраком. Но они делают все это с полным знанием того, что они потакают себе или действуют нерационально. Когда иррациональные действия совершаются сознательно, они становятся разновидностью очень приятной роскоши.

Предложение защищаться от глубинных манипуляторов, став сугубо рациональными во всех своих действиях, — это не решение. Мир будет невыносим, если все мы будем рациональными, правильно думающими, невротичными людьми все время, даже если при этом мы будем считать, что таким образом мы приносим себе пользу.

Временами приятнее или легче быть нелогичным. Но я предпочитаю быть нелогичным по своей собственной свободной воле и импульсу, а не подчиняясь манипулированию в этом направлении.

Мне кажется, что самое серьезное преступление, которое совершают многие глубинные манипуляторы, состоит в том, что они пытаются вторгнуться в личное дело нашего разума. Именно это право на собственный осознанный выбор, право быть рациональным или иррациональным, мы должны стремиться защищать.

## Оглавление

|  |     |
|--|-----|
| Реклама в психологическом измерении.<br><i>Д.А. Леонтьев</i> .....   | 3   |
| Глава 1. Глубинный подход .....                                      | 8   |
| <b>МАНИПУЛИРОВАНИЕ НАМИ<br/>КАК ПОТРЕБИТЕЛЯМИ</b>                    |     |
| Глава 2. С людьми одни проблемы .....                                | 16  |
| Глава 3. Рекламисты идут вглубь .....                                | 29  |
| Глава 4. ...И крючки заброшены .....                                 | 43  |
| Глава 5. Имиджи для всех .....                                       | 53  |
| Глава 6. Наша скрытая неудовлетворенность .....                      | 65  |
| Глава 7. Восемь скрытых потребностей .....                           | 81  |
| Глава 8. Сексуальная символика<br>как способ продажи .....           | 92  |
| Глава 9. Тоска по материнской груди .....                            | 107 |
| Глава 10. Младенцы в стране потребителей? .....                      | 114 |
| Глава 11. Социальный статус:<br>имеет ли он какое-то значение? ..... | 124 |
| Глава 12. Символы восхождения .....                                  | 133 |
| Глава 13. Как справиться<br>со скрытой неприязнью .....              | 147 |
| Глава 14. Причуды восприятия .....                                   | 160 |
| Глава 15. Психологические соблазны для детей .....                   | 168 |
| Глава 16. Новые возможности<br>заполучить клиента .....              | 179 |

МАНИПУЛИРОВАНИЕ НАМИ  
КАК ГРАЖДАНАМИ

Глава 17. Политики и создатели имиджей ..... 193  
Глава 18. Формирование «командных игроков»  
для свободного предпринимательства ..... 214  
Глава 19. Конструируемое согласие ..... 230  
Глава 20. Возращивание позитивного мышления ..... 240  
Глава 21. Фасованная душа? ..... 247

РЕТРОСПЕКТИВА

Глава 22. Вопрос валидности ..... 256  
Глава 23. Вопрос морали ..... 269



**ВНИМАНИЕ  
ТОЛЬКО ДЛЯ  
РЕКЛАМОДАТЕЛЕЙ!**

ОСНОВЫ МЕДИА-ПЛАНИРОВАНИЯ • ТЕСТИРОВАНИЕ РЕКЛАМЫ  
СОЗДАНИЕ БРЕНДОВ • ПОВЕДЕНИЕ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ

[www.dnp.ru](http://www.dnp.ru)

*Научно-популярное издание*

Паккард Вэнс

**ТАЙНЫЕ МАНИПУЛЯТОРЫ**

Редактор *Е.Г. Лунякова*  
Корректор *Н.С. Самбу*  
Художник *В.А. Чернецов*  
Макет *О.В. Кокорева*

Издательство «Смысл» (ООО НПФ «Смысл»)

103050, Москва-50, а/я 158

Тел./факс (095) 195-3713, 189-9588

e-mail: [info@smysl.ru](mailto:info@smysl.ru)

<http://www.smysl.ru>

Лицензия ИД № 04850 от 28.05.2001

Подписано в печать 29.06.2004. Формат 84×108/32.  
Бумага офсетная. Гарнитура School. Печать офсетная.  
Усл. печ. л. 15,12. Тираж 3000.

**зак. 969**