

ВІЛЬЯМ ПАУНДСТОУН

9,99

МІФ ПРО ЧЕСНУ ЦІНУ

*Переклав з англійської
Дмитро Кожедуб*

«НАШ ФОРМАТ»
КИЇВ
2019

[Купити книгу на сайті kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

Зміст

Частина перша

«Що більше ви просите, то більше отримуєте»

1. Чашка кави за 2,9 мільйона доларів	13
2. Цінова некомпетентність	18
3. Міф про бумеранг	27

Частина друга

«Чорне — це біле з яскравим кільцем навколо»

4. Тіло та душа	35
5. Чорне — це біле	44
6. Цигарка Гелсона	48
7. Шкала цін	52

Частина третя

«Непослідовність у нас у генах»

8. Інвестиції та віддача	59
9. Обід з Морісом	67
10. Грошова помпа	73
11. Найкращі шанси у Вегасі	82
12. Культ раціональності	88
13. Канеман і Тверські	92
14. Евристика та упередження	97
15. Найбільша витівка диявола	104
16. Теорія перспектив	108

17. Правила справедливості	115
18. Гра в ультиматум	120
19. Майже зниклі альтруїсти	128
20. Піттсбург — це не культура	132
21. Атаки на евристику	137
22. Домовилися чи ні?	141
23. Ціни на планеті Алгон	147

Частина четверта

«Ціни — небезпечний важіль»

24. Безкоштовний двокілограмовий стейк	155
25. Контроль цін	162
26. Ефект контрастів Prada	168
27. Психологія меню	173
28. Ціна квитка на Суперкубок	179
29. Не кладіть усі різдвяні подарунки в одну коробку	184
30. Хто боїться рахунків за телефон?	187
31. Знижки	191
32. Плата за повітря	194
33. Дешево і дешевше	198
34. Загадка крамниці «Все по 99 центів»	200
35. Безглузді нулі	208
36. Обмеженість реальності	212
37. Продаж пляжного будинку Воргола	218
38. День бабака	223
39. Якорі для «чайників»	229
40. Дефіцит уваги	231
41. Алкоголь та укладання угод	236
42. За октильйон уже стільки не купиш	240
43. Продаж грошової ілюзії	247
44. Нейтронна Джейн	250
45. Сила краси	256
46. У пошуку йолопів	258

1. Чашка кави за 2,9 мільйона доларів

У 1994 році суд міста Альбукерке постановив виплатити Стеллі Лібек 2,9 мільйона доларів компенсації за те, що вона облилася гарячою кавою в McDonald's. Жінка отримала опіки третього ступеня та осуд із боку американського суспільства. Ведучі вечірніх телешоу та радіопередач залишали історію Лібек на десерт. Експерти називали цю справу демонстрацією вад системи правосуддя. В одній із серій популярного серіалу Seinfeld Космо Крамер подав позов до суду за те, що облився кавою. У цьому епізоді також показали вигаданий сайт, який роздавав «Премії Стелли»¹ — глузливі нагороди за найбільші оказії в системі судочинства.

Однак Лібек справді зазнала серйозних ушкоджень. До вікнця McDonald's її привіз онук, де вони й купили каву. Чоловік трохи відїхав і зупинився, щоб пані Лібек змогла додати в напій вершки та цукор. Вона поставила стаканчик між ногами, аби зняти з нього кришку. Тоді кавка й розлилася. Жінці довелося заплатити 11 000 доларів за операції з пересадки шкіри в зоні паху, сідниць та стегон. Складність питання полягала в тому, як перекласти провину за страждання Лібек на McDonald's.

Спочатку жінка вимагала від мережі ресторанів швидкого харчування виплатити їй 20 000 доларів. У McDonald's не погодилися і запропонували постраждалій 800 доларів.

Адвокат Лібек, уродженець Нового Орлеана, Рід Морган уже мав досвід у таких справах. У 1986 році він допоміг мешканці Г'юстона засудити McDonald's. Вона теж отримала опіки третього ступеня, облившись гарячою кавою. Своїм чарівним південним баритоном

Морган виклав цілу теорію про те, що кава в McDonald's надто гаряча². Представники відділу контролю якості McDonald's заявили, що температура кави повинна становити від 82 до 87 градусів за Цельсієм³. Напій виявився гарячішим, ніж в інших мережах кав'ярень. Г'юстонську справу владнали за 27 500 доларів.

Після цього Морган дуже уважно стежив за позовами, пов'язаними з кавою. Він знав, що 1990 року в Каліфорнії ще одна жінка отримала опіки третього ступеня і досить легко виграла компенсацію, сума якої становила 230 000 доларів. Утім, цей випадок мав суттєву відмінність. У Каліфорнії жінку облив кавою працівник McDonald's.

Оскільки Лібек облилася сама, логічно було б припустити, що вона має отримати менше, ніж 230 000 доларів. Проте Морган проігнорував цей прецедент і застосував до присяжних суперечливу психологічну техніку. Я продемонструю її рядком знаків долара:

\$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$

Ця техніка спрацювала. Наче зачаровані, присяжні вирішили присудити Лібек майже 2,9 мільйона доларів. Ця сума складалася зі 160 000 у вигляді компенсації збитків та штрафу, розмір якого становив 2,7 мільйона. Присяжним знадобилося чотири години, щоб ухвалити рішення. Відомо, що деякі з них хотіли присудити постраждалій 9,6 мільйона, тож іншим довелося вмовляти їх переглянути суму.

Напевно, суддя Роберт Скотт, як і майже всі в Америці, вирішив, що це надто велика компенсація, і зменшив штраф до 480 000 доларів.

Та навіть за таких обставин апеляція з боку McDonald's була неминучою, а 81-річна Лібек точно не молодшала. Зрештою, вона уклала з McDonald's угоду і, за неперевереними даними, отримала близько 600 000 доларів⁴. Мабуть, жінка відчула, що зірвала джекпот, і не хотіла більше випробувати долю⁵.

Виробник арахісового масла Skippy нещодавно змінив дизайн своєї пластикової банки. «Раніше її дно було гладеньке»⁶, — розповідає фахівець із питань ціноутворення Френк Лабі, працівник компанії

2. Цінова некомпетентність

Уявіть, що вам дають у руки валізу та просять відгадати, скільки вона важить. Наскільки точним буде ваше припущення? Мабуть, не дуже точним. М'язи рук, мозок та очі не пристосовані для вимірювання ваги. Тому супермаркети іноді розважають отетерілих покупців виступами людей, які відгадують, скільки важать товари.

Тепер уявіть, що ця валіза — чийсь загублений багаж, виставлений на аукціон. Коли її відкрили, з'ясувалося, що там усередині трохи пляжного одягу, сучасний фотоапарат та інші вживані речі. Ваше завдання — вгадати ринкову вартість валізи та її вмісту. Наскільки точним буде ваше припущення цього разу? Чи буде воно точнішим за попереднє?

Аукціони бувають непередбачуваними. Гаразд, я спрочу завдання. Уявіть, що ви берете участь у торгах. Вам треба лише визначити максимальну суму, яку ви згодні заплатити. Не потрібно вгадувати ходи *інших* людей. Ви просто вирішуєте, чого ця валіза варта для вас. Наскільки точною буде ваша оцінка? Досить складно щось оцінити, якщо не знаєш його ринкової вартості. У цьому разі ваше припущення теж може виявитися не дуже точним.

Фахівці стверджують, що оцінка вартості пов'язана з фізичним сприйняттям ваги, яскравості, гучності, температури чи запаху товару. Наука, що вивчає сенсорне сприйняття, називається *психофізикою*. На початку XIX століття психофізики визначили, що люди дуже добре відчують відмінності, але не абсолютні величини. Якщо із двох однакових на вигляд валіз одна важить 14 кілограмів, а друга — 16, досить просто визначити, яка важча, піднявши їх по черзі.

Однак, якщо у вас немає терезів, складно сказати, чи є в цій валізі 20 кілограмів, які дозволено брати в салон літака як ручну поклажу.

Коли йдеться про ціни, люди теж досить некомпетентні. Мало хто визнає це, адже ми живемо у світі, де панує реклама та ринкова вартість. Через те, що нам кажуть, скільки повинна коштувати та чи та річ, у нас з'являється оманливе відчуття, що ми добре орієнтуємося в цінах. Споживачі нагадують людей із вадами зору, які здатні орієнтуватися у знайомому середовищі, бо запам'ятали, де розташовані меблі. Та це не означає, що вони добре бачать.

Іноді ми здогадуємося, що наше відчуття ціни дуже обмежене. Кожен, хто хоч раз влаштував гаражний розпродаж, знає, наскільки складно визначити ціну своїх пожитків. «Цей старий диск гурту A Tribe Called Quest, безумовно, удвічі дорожчий за диск Аланіс Моріссетт. От тільки я не знаю, скільки має коштувати диск A Tribe Called Quest — 10 доларів чи 10 центів». У 2003 році економісти Ден Еріелі^{*}, Джордж Ловенштейн та Дражен Прелеч назвали цю мішанину переконань і сумнівів довільним уявленням. Відносні оцінки бувають досить точними, а от уявлення про певну суму зазвичай дуже розмите. Гаражні розпродажі розкривають правду, яку ми ігноруємо під час ділових перемовин: іноді ціна — це лише вигадане число.

У цій книжці йдеться про просте відкриття, що має масштабні наслідки. Числа, навколо яких обертається світ, не такі вже й логічно обґрунтовані, як здається. Згідно з новою теорією психології ціноутворення, вартість товарів здебільшого залежить від обставин. Вона буває не менш оманливою, ніж відображення у дзеркалі в кімнаті сміху.

Це ставить під сумнів фразу «все має ціну», що міцно засіла в нашій свідомості. Террі Сазерн порушує цю тему у своєму романі «Чудотворець». За сюжетом, антигерой-мільярдер Ґай Гранд протягом усього життя намагається довести, що кожен чоловік та жінка мають свою ціну. Задля розваги Гранд купує офісну будівлю

^{*} На українському ринку є книжка Дена Еріелі «Передбачувана ірраціональність», що вийшла друком у «Видавництві Старого Лева» 2018 року. — *Прим. ред.*

3. Міф про бумеранг

Однією з перших наук, яка звернула увагу на поведінкову теорію прийняття рішень, була юриспруденція. За багато років до справи Лібек проти McDonald's вже була написана цікава праця про вплив на рішення присяжних за допомогою якоря. У 1989 році психологи Джон Малуфф і Нікола Шаттл зібрали чотири групи волонтерів, які мали вдавати присяжних. Їх ознайомили зі справою про тілесні ушкодження, в якій відповідача визнали винним. Усім групам сказали, що адвокат обвинувачуваного пропонував 50 000 доларів компенсації. Єдиною змінною була сума, яку вимагав юрист позивача. Група, якій повідомили, що він вимагав 100 000 доларів, присудила виплатити позивачу в середньому 90 333. Іншій групі сказали, що адвокат позивача вимагає 700 000 доларів. Ці «присяжні» вирішили присудити позивачеві 421 538²⁹.

Якби присяжні могли вивести одну «правильну» суму, не було б сенсу змінювати числа. Однак не існує формули, за якою підраховують судові компенсації. Отже, присяжним доводиться робити припущення. Якщо поглянути на числа, які Малуфф і Шаттл запропонували піддослідним (іншим двом групам вони сказали, що адвокат позивача вимагає 300 000 і 500 000 доларів), вимальовується чітка картина. Хоч присяжні завжди давали менше, ніж хотів відповідач, їхні пропозиції зростали прямо пропорційно до розміру вимоги³⁰.

Навіть у своїх найпотаємніших мріях адвокати не уявляли, що присяжні можуть бути такими поступливими. Після схожих дослі-

джень постало питання: як далеко можна зайти в залі суду за допомогою якоря? Чи є сенс вимагати мільярд трильйонів доларів компенсації?

Вважається, що нема сенсу. Мовляв, потрібно пам'ятати про «ефект бумеранга»³¹. Завищені вимоги зазвичай роблять позивачеві або його адвокатові ведмежу послугу, бо через них вони здаються жадібними. У таких справах присяжні часто вирішують присудити постраждалій стороні меншу компенсацію, ніж присудили б, якби вимоги були поміркованішими.

Психологи Гретхен Чепмен і Браян Борнштейн експериментально перевірили цю теорію 1996 року, коли справа Лібек проти McDonald's ще була в усіх новинах. Вони представили 80 студентам університету штату Іллінойс вигадану справу молодій жінки, яка заявила, що захворіла на рак яєчників через протизаплідні пігулки, і позивалася проти фармацевтичної компанії. Учасників експерименту розділили на чотири групи. Кожній назвали різну компенсацію, яку вимагала позивачка: 100 доларів, 20 000, п'ять мільйонів і мільярд. «Присяжних» попросили визначити розмір компенсації. Кожного, хто вірить у ефективність суду присяжних, результати мають приголомшити³².

<i>Вимога</i>	<i>Компенсація (середня)</i>
\$ 100	\$990
\$20 000	\$36 000
\$5 мільйонів	\$440 000
\$1 мільярд	\$490 000

Учасники експерименту були дуже поступливі, доки вимога позивачки не сягнула п'яти мільйонів доларів. Коли вона просила 100 доларів, «присяжні» дали їй мізерні 990. І це за рак, через який позивачка «постійно страждала від сильного болю, а лікарі вважали, що вона проживе щонайбільше кілька місяців»³³.

Коли вимога зросла у 200 разів, до 20 000 доларів, компенсація збільшилася у 36 разів, до 36 000. Коли позивачка забажала п'ять мільйонів, присяжні присудили їй ще у 12 разів більше.

Експеримент Чепмен і Борнштейна не довів існування ефекту бумеранга. Вимагаючи мільярд доларів, що є цілковито безглуздою

4. Тіло та душа

Нова пацієнтка доктора Ескілдсена була на сьомому місяці вагітності й поганенько трималася на високих підборах. Вона побачила в газеті оголошення про безкоштовну перевірку зору й вирішила скористатися такою нагодою. Кабінет доктора Ескілдсена розташовувався навпроти суду в центрі міста Юджин, штат Орегон. На охайній табличці поруч із будівлею містився напис «Центр дослідження зору Орегонського дослідницького інституту». Приймальню оформили в типовому стилі провінційних офтальмологічних центрів 1960-х років. Там не було нічого дорогого, водночас усе мало гарний і новий вигляд. Стіни були обшиті панелями з червоного дерева, а на підлозі лежав килим кольору морської піни. Кілька плакатів додавало приміщенню барвистості. Серед них був рекламний постер туристичної компанії із зображенням Копенгагена — можливо, доктор Ескілдсен родом із Данії? Пацієнтку зустріла адміністраторка і провела її в оглядову⁴⁰.

Доктор Пол Ескілдсен виявився літнім чоловіком невизначеного віку. На підборідді мав ямочку і, мабуть, здавався типовим данцем, доки не випало волосся. Він носив окуляри і мав хворобливий вигляд, тож, на перший погляд, фах офтальмолога Ескілдсену не пасував.

«Будь ласка, підійдіть сюди і станьте за цією позначкою на підлозі⁴¹, — приязно запропонував він. — Зараз я проєктуватиму на стіну трикутники, а ваше завдання — визначити їхню висоту».

Пацієнтка підкорилася і швидко занурилася в монотонний процес перевірки зору. За кілька хвилин доктор Ескілдсен помітив, що в її поведінці щось змінилося.

«Як ваше самопочуття?» — поцікавився він.

«Відбувається щось дивне, — відповіла пацієнтка. — Мене трохи хитає».

«Можливо, це через вагітність?» — невпевнено сказав лікар.

«Раніше такого зі мною не було, — наполягала пацієнтка. — Я ніби не можу твердо стояти». Жінка зробила кілька кроків і притислася до стіни. «Ви мене гіпнотизуєте? Це підло».

Доктор Ескілдсен звернувся до переговорного пристрою на стіні: «Що ж, Джиме, наш суб'єкт здогадався».

Пол Гоффман був штурманом Повітряних сил армії США у південній частині Тихого океану. Повернувшись додому після війни, він здобув докторський ступінь у галузі експериментальної психології та став доцентом в Орегонському університеті. З'ясувалося, що викладацька робота йому не до смаку, натомість Гоффман мріяв заснувати науково-дослідницький центр, в якому вивчали б те, як люди приймають рішення. Такий шанс у дослідника з'явився 1960 року. Отримавши грант у розмірі 60 000 доларів від Національного наукового фонду та заклавши власний будинок, Гоффман придбав будівлю церкви та перетворив її на Орегонський дослідницький інститут. Учений вважав, що іноді дослідження краще проводити без університетської бюрократичної тяганини, і 1965 року це довів.

До Гоффмана за допомогою звернулися проектувальники офісної будівлі з Нью-Йорка. Справа була ось у чому. Орендарі приміщень на найвищих поверхах платили найбільше. Однак архітектор та інженери побоювалися, що ці горішні поверхи можуть почати хитатися під дією сильних мангеттенських вітрів. Господарі не хотіли, щоб їхні «золоті» орендарі почувалися в небезпеці. Отже, проектувальники мали дізнатися, наскільки це хитання помітне.

Гоффман вирішив, що варто провести психофізичний експеримент. «Ледь помітна різниця» — це найменший відчутний рівень подразника (у цьому разі хитання приміщення). Ще в XIX столітті з'явилося достатньо вичерпних робіт із психофізики на тему оцінювання ледь помітної різниці. Збудувати невеличку рухому кімнату було не так і складно. Однак Гоффман знав, що коли розкриє

5. Чорне — це біле

Стенлі Сміт Стівенс спробував пояснити, чому відчуття підпорядковуються закону кривої потужності. Він зазначив, що більшість законів фізики (наприклад, $E=mc^2$) експоненціальна. Якщо розглянути відчуття як закони фізики, ми можемо визначити, «які фактори впливу є пріоритетнішими»⁵⁵. У своїй роботі «Психофізика», опублікованій уже після його смерті, Стівенс писав:

Наприклад, що ми сприймаємо як константну величину: відносні зміни чи пропорції?⁵⁶ Звісно, пропорції. Коли ми йдемо в напрямку до будинку, його відносні пропорції здаються нам незмінними: трикутний дах здається трикутним із будь-якої відстані. Світлина фотографа не змінюється залежно від того, під яскравим чи темним освітленням ми дивимося на неї: співвідношення між яскравими й затіненими частинами фото не змінюється, хоч змінюється освітлення... Користь від суб'єктивно оцінених пропорцій та співвідношень, на сталість яких майже не впливають зовнішні фактори, надзвичайна. Уявіть, як би змінилося наше життя, якби слова можна було сприймати лише за умов певної гучності, якби відстань до об'єктів впливала на їхні форми чи якби фотографії ставали розмитими у хмарну погоду.

Отже, наші відчуття, здатні розпізнавати пропорції, влаштовані правильно. Та це і є наша ахіллесова п'ята. Добре розуміючись на пропорціях, люди відносно стійкі до абсолютних величин.

Про це Стівенс теж каже у притаманній йому поетичній манері:

Шрифт у книжці здається чорним, але не через те, що з чорних ділянок до вашого ока не потрапляє світло⁵⁷. Власне, чорний колір випромінює стільки світла, що, якби ми могли вилучити білий папір довкола літер, вони б світилися, як неонova вивіска вночі.

Наше пропорційне сприйняття має багато побічних ефектів, які впливають на особливості психофізичних експериментів. Уже доведено, що результати певного дослідження дуже залежать від бланка для відповідей. Колись вони були друковані, а нині — електронні. Існує два основні види бланків для відповідей: з категоріями та з величинами. Ви знайомі з обома.

Бланки з категоріями використовують для опитування споживачів та інтернет-голосувачів. Як би ви оцінили посудомийну машину Whirlpool? Оберіть відповідь:

- 1 — погана
- 2 — непогана
- 3 — хороша
- 4 — дуже хороша
- 5 — чудова

Мал. 1

Бланк із категоріями має фіксовану кількість можливих варіантів відповідей, позначених характерними словами. Тут є варіанти для найнижчої та для найвищої оцінки.

Бланки з величинами — інша річ. Тут вас просять оцінити щось за необмеженою числовою шкалою. Найнижча оцінка — нуль, а найвищої *не існує*⁵⁸. А навіщо вона, якщо не існує максимуму таких фізичних величин, як гучність чи вага? Та й не існує межі їхнього суб'єктивного сприйняття.

Іноді у бланках з величинами є порівняльний *коефіцієнт*. Наприклад, вам показують проекцію у вигляді світлового кола і кажуть, що вона має коефіцієнт 100 за шкалою яскравості. Потім вас просять оцінити яскравість іншої проекції. Якщо вона удвічі тьмяніша, її коефіцієнт буде 50, якщо удвічі яскравіша — 200, а якщо зовсім невидима — нуль.

6. Цигарка Гелсона

Дитинство Гаррі Гелсона (1898–1977) дуже нагадувало твори Дікенса чи Лемоні Снікета. Він народився в родині зубожілих українських емігрантів, які розлучилися, коли хлопчику було чотири чи п'ять років. Матері Гаррі було так скрутно, що їй довелося залишити сина жити з батьком, якого вони зневажали. Гаррі ненавидів своє нове життя і втік із дому. Його прихистила пара спиритуалістів.

Прізвище тих людей було Даер, а мешкали вони в місті Бангор, штат Мен. Це була епоха надзвичайної популярності спиритичних сеансів. Дім Даєрів приймав медіумів будь-якого штибу. Складно сказати, вірив юний Гаррі у здібності цих гостей чи ні. Один його друг згадував, що хлопець влаштував кілька окультних «аматорських експериментів»⁶². Ще один пригадав, що «кілька разів із Гаррі траплялися речі, яких він не міг пояснити і які зробили його відкритим до будь-яких особливостей людської природи»⁶³.

Маючи такі базові знання про тіло та душу, Гелсон став психофізиком. Одного дня з ним трапилося дещо, що стало поворотним пунктом у його кар'єрі. Гелсон працював у фотолабораторії, де горіло червоне світло, аж раптом помітив дивну річ. Вогник його цигарки був зеленим.

Звісно ж, під звичайним світлом кінчик запаленої цигарки здавався б червоним. Цей експеримент допоміг Гелсону сформувавши важливу ідею щодо *рівнів адаптації*. Зрозуміло, що очі Гелсона адаптувалися до неприродного червоного світла фотолабораторії. Колір підпаленої цигарки був яскравіший і жовтуватіший, ніж світ-

ло лампочок у приміщенні. *На тлі* освітлення він почав здаватися зеленим. Очі Гелсона фіксували не реальний колір, а різницю між кольором цигарки та кольором кімнати.

Зрештою, Гелсон дійшов висновку, що всі відчуття адаптуються тим самим чином. Це він продемонстрував під час відомого експерименту з вагою⁶⁴. Гелсон запропонував волонтерам підіймати одну за одною пари маленьких гир та описувати, наскільки важча друга гиря. Дослідник встановив, що піддослідні чіплялися за першу вагу, яка була якорем, або ж порівняльним стандартом. Коли гиря-якір була легшою за другу, тоді остання здавалася важчою. Коли ж перша була важчою, друга здавалася легшою. Отже, Гелсон міг влаштувати все так, щоб гиря, яка здавалася важчою після легшої, здавалася легшою після важчої.

Загалом, у цьому немає нічого дивного. Якщо хочете здаватися стрункішими, товаришуйте із гладкими людьми! Ми всі знаємо, що таке ефект контрасту. Ви коли-небудь сьорбали чай, гадаючи, що це кава? При цьому на якусь мить смак здається зовсім невідомим. Він не схожий на смак чаю чи кави. Ви ніби куштуєте порожнечу між тим, на що розраховували, і тим, що отримали.

Психофізики розставляють свої тенета скрізь. Густав Фехнер спробував за допомогою науки оцінити естетичні вподобання щодо двох варіантів «Мадонни» Ганса Гольбейна Молодшого, які не давали спокою тогочасним знавцям мистецтва⁶⁵. У 1920-х роках Луї Леон Терстоун з Університету Чикаго влаштував у одній із аудиторій незвичайний експеримент. «Замість того, щоб просити студентів визначити, яка гиря важча, — писав він, — було цікавіше запитати, наприклад, кого із представників двох національностей вони зробили б своїм обранцем (обраницею) або обранцем своєї сестри»⁶⁶. Узагалі, психофізики вимірювали людське сприйняття всього на світі, від якості різьблення на слоновій кістці до історичної важливості шведських монархів.

«Річ у тім, що спільні принципи є скрізь»⁶⁷, — був переконаний американський психофізик Вільям Гант. Під час деяких експериментів він просив волонтерів оцінити злочини «за ступенем етичності», і для цього вигадав цікаву задачку.