

НОНСЕНС

ОСЯГНУТИ І ПЕРЕМОГТИ

Джеймі Голмз

Переклад з англійської
Марії Шимчишин

Н а ш Ф о р м а т

КИЇВ-2016

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

ЗМІСТ

Пролог	9
ЧАСТИНА ПЕРША	
Осмилення	27
Розділ 1. Ухвалення рішення	
Як ми осмилюємо світ	29
Розділ 2. Приховані «А»	
Таємниці осмилення реальності	53
ЧАСТИШ ДРУГА	
Опанування невизначеності	77
Розділ 3. Приголомшення і потрясіння	
Проблема нагальності	79
Розділ 4. П'ятдесят днів у Техасі	
Чому наміри завжди тлумачать хибно	99
Розділ 5. Параноя медичних аналізів	
Якщо опиратися імпульсу	129
Розділ 6. Галас із приводу довжини спідниць	
Стратегія невігластва	151

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

ЧАСТИНА ТРЕТЯ	
Опановуючи невизначеність	179
Розділ 7. Удосконалення Ducati	
Використання невизначеності	181
Розділ 8. Головоломка	
Де знайти приховані відповіді	205
Розділ 9. Мистецтво суперечностей	
Що нам дає різноманіття	235
Епілог	257
Подяка	267
Примітки	269
Показчик.....	307

УХВАЛЕННЯ РІШЕННЯ

ЯК МИ ОСМИСЛЮЄМО СВІТ

Горан Аюндквіст²⁵ повернувся додому з роботи і поставив дружині риторичне запитання: «Сьогодні, — заявив він, — ми підписали угоду з Демієном Герстом і ще одну — з Джоном Ірвінгом. Здогадайся, який це буде бізнес?». У минулому Аюндквіст був професійним спортсменом. Він двічі брав участь у змаганнях зі стрибків у воду на Олімпійських іграх — у 1960 та 1964 роках. Крім того, знімався в кіно — у чотирьох стрічках Інгмара Бергмана, зокрема у фільмі «Сунична галявина», за що отримав «Золотий глобус». Проте наприкінці 90-х він очолив компанію.

На той час ця фірма провела одну з найефективніших рекламних кампаній за всю історію маркетингу. Заснована в листопаді 1980 року, вона була не лише дуже успішною, а й уже довго функціонувала на ринку²⁶. У 1992 році підприємство було представлене в Залі слави Американської асоціації

маркетингу поруч із Coca-Cola та Nike. Його унікальність полягала в тому, що воно здобуло широке визнання, не вдаючись до телевізійної реклами.

У zenіті своєї слави компанія запустила рекламу, розроблену Енді Ворголом, Куртом Воннегутом, карикатуристами журналу *New Yorker*, Марком Джейкобсом, Т. С. Бойлем, Гельмутом ЛанГом, Жан-Полем Готьє та Версаче. Реклама зображала Салмана Рушді, Чака Клоуза, Девіда Бові та Гаса ван Сента. Компанія співпрацювала з художниками, скульпторами, письменниками, музикантами, дизайнерами інтер'єру і модельєрами, а також з народними майстрами. 2002 року журнал *Forbes* визнав її однією зі світових топ-компаній рівня «лайнєрі», що випереджала Gucci, Tiffany та BMW.

Її головним продуктом була горілка під назвою Absolut.

У 1979 році компанія продала 5 тисяч ящиків горілки в США. Уже через десять років вона експортувала 2,5 мільйона ящиків, випередивши горілку «Столичная», і таким чином за рівнем продажу в Сполучених Штатах піднялася з останнього місця на перше серед усіх імпортованих горілчаних виробів. У той час, коли продаж алкогольних напоїв падав, прибуток Absolut щороку зростав на 30%. У 1979 році закордонні продажі компанії становили лише 1%, а вже 1989 року ця цифра сягнула 60%. «Absolut — це щось особливе», — випалив якимось одним духом відомий фахівець у галузі виробництва.

Незважаючи на те, що компанія зосередила свою рекламу в одному виді засобів масової інформації — глянцевиx друкованих журналах, вона була такою переконливою, що викликала залежність. Люди, які ніколи не вживали цього алкогольного напою, вирізали його рекламні світлини з журналів, колекціонували їх, продавали чи обмінювалися ними. А згодом, у 1995 році, було засноване «Товариство колекціонерів Absolut». Воно мало власний щомісячний інформа-

ційний бюлетень і в час свого процвітання налічувало 2 500 членів. Бібліотекарі шкіл та коледжів навіть замальовували чорним рекламні світлини, щоб учні не виривали їх із журналів.

З огляду на складнощі, які мали подолати в компанії Absolut, цей успіх особливо вартий уваги. По-перше, горілку взагалі важко продавати. Вона не має приємного смаку чи аромату, як, наприклад, віскі, вино чи лагер. Курси з дегустації горілки або її поціновувачі — велика рідкість. Люди не часто замовляють цей алкоголь у барах. Крім того, існують певні обмеження щодо його реклами. Скажімо, заборонено роздавати зразки, як, наприклад, роблять, рекламуючи засоби для прання. Та найбільша перепона — в тому, що Absolut виробляють у Швеції. Це надзвичайно бентежить американців, які часто плутають її зі Швейцарією. Здебільшого вони одразу ж згадують про Volvo, блондинок чи сніг. У них не виникає жодних асоціацій із горілкою. Росіяни п'ють горілку, тож «Столичная» має справжню традицію. Навіть Smirnoff, одна з найпопулярніших американських горілок, має слов'янську назву.

Отже, компанія вирішила, що для початку їм потрібна унікальна пляшка. Серед працівників рекламного бізнесу побутує вислів: якщо ви не можете продати товар, продайте обгортку. Нічого особливого в горілці? Вигадайте особливу пляшку. В Absolut вирішили наслідувати парфумерну індустрію і перетворити пляшку на витвір мистецтва чи модний аксесуар. Найпопулярніші пляшечки парфумів — це справжні скульптури. Виготовлені з матового чи кольорового скла, найбільш екзотичні з них створюють враження, ніби вони виринули з морської безодні, невідомого виміру чи якоїсь не-знайомої цивілізації.

В Absolut почали придивлятися до старих шведських пляшечок для ліків. Оскільки більшість алкогольних пляшок мали довгу шийку і були квадратні, в компанії Absolut навпаки

обрали круглу форму й коротку шийку. Замість паперових етикеток, неодмінного атрибута тогочасних пляшок, компанія почала друкувати свої етикетки безпосередньо на склі. І, зрештою, як останній штрих дизайнери додали вишуканий текст та печатку шведського винокура Ларса Олссона Сміта.

Для просування Absolut на ринку найняли рекламну компанію TBWA (сьогодні вона має назву TBWA Worldwide). У своїй книзі «Світ реклами» Марк Тангейт описав відгуки споживачів, які отримала рекламна компанія, коли протестувала товар. «Нам давали три основні поради, — пояснював Клод Боннандж, один із провідних менеджерів компанії TBWA. — По-перше, змінити назву, бо Absolut звучить самовпевнено. По-друге, змінити пляшку, бо вона схожа на ємність для забору аналізів. І по-третє, змінити етикетку, оскільки блакитні літери на склі не привертають уваги». Проте Мішелю Роксу, директорові з продажу Absolut у США, була до вподоби неординарність пляшки, тому вирішили нічого не змінювати.

Головне завдання компанії TBWA полягало в тому, аби зробити так, щоб продукт запам'ятався. Традиційно реклама алкогольних напоїв, як ви, мабуть, собі й уявляєте, зводилася до зображення пляшки й келиха або окремих сцен із життя — з усміхненими моделями й вечірками. За основу своєї першої ідеї TBWA взяла шведський клімат. На першому макеті було фото чоловіка, який купається в крижаній воді. Внизу розмістили напис: «Коли холодно, шведи найбільше любляють це». Пляшку Absolut було зображено в кутку. Працівники TBWA Джеофф Гейз і Грем Тернер розуміли, що цього недостатньо, і тому Гейз здійснив перший прорив. Він провів одну ніч у квартирі, що мала спартанський інтер'єр, тобто, за словами Тернера, «лише ліжка й кухоль». Зображаючи пляшки Absolut, навколо однієї з них Гейз намалював ореол. «Absolut, — написав він, — найкраща

горілка». Наступного дня Тернер спростив слоган: «Absolut. Досконалість».

Це гасло, що складалося з двох слів, перше з яких було Absolut, стало зразком для сотень майбутніх реклам. У роки становлення компанії пляшки в рекламі зображали реалістично — як людину або якусь річ. У рекламі «Absolut. Досконалість» пляшка постала у вигляді янгола (чи негідника з ореолом). Натомість в «Absolut. Елегантність» її змалювали як краватку-метелик. А в «Absolut. Профіль» пляшка була перехилена на дев'яносто градусів.

Одна з переваг реклам горілки Absolut полягала в їхній до-тепності. Багато з них були самоіронічні. Коли Гейз створював рекламу «Absolut. Досконалість», він розумів, що грається з окремими сценами коміксу «Кельвін та Гоббс», презентуючи пляшку як пустотливого янгола, подібного на Кельвіна. На малюнку було зображено втілену у формі мильної бульбашки мрію пляшки про те, щоб наповнити два келихи для мартіні.

Річард Льюїс²⁷, який відповідав за рекламу Absolut у TBWA і видав дві книги про рекламу цієї горілки, наголошував, що вона потребувала певного обдумування. «Будь-яке навчання вимагає часу, — казав мені Льюїс. — Ми завжди були переконані, що один із найважливіших моментів рекламної кампанії — в тому, щоб аудиторія відчула свою кмітливість. Ви створюєте якийсь маленький пазл чи гру, щоб зацікавити її, і в неї одразу ж поліпшується настрій». Льюїс розумів, що реклама кидала виклик і навіть спантеличувала покупців. Натяки не були очевидні. Ореол навколо пляшки прямо не промовляв, що «Absolut» — це янгол». Так само, як і «Absolut. Елегантність» не дорівнювало «Absolut» — це чорна краватка-метелик». Реклама залишала деякий простір для польоту фантазії споживача, так само, як і невеличкі ребуси, розв'язування яких буває доволі кумедним. Думаю, варто докладніше зупинитися на тому, яким надзвичайно ефективним став

цей, начебто простий, підхід. А також поміркувати, як тріумф бренду Absolut допомагає нам краще досягнути реакцію свідомості на неоднозначність.

* * *

Два гарвардські психологи²⁸ 1949 року опублікували результати важливого експерименту про реакції на парадокс аль-ні ситуації, що, у свою чергу, поглиблює наше розуміння, як працює реклама горілки Absolut. Джером Брунер та Лео Постман були переконані в тому, що людське світосприйняття і, більше того, досягнення світу не були пасивними. На той час більшість теоретиків почали сприймати розум людини як комп'ютер, вважаючи, що наш мозок просто запрограмовано відповідати на різні подразники. Ця думка і до сьогодні усталена в різних галузях психології. Натомість Брунер і Постман наполягали, що досягнення світу має активний характер, а не просто є реакцією на щось. Вони вирішили перевірити це на практиці — за допомогою гральних карт з особливої колоди, в якій були переплутані чорний і червоний кольори.

Спочатку Брунер спробував залучити американську компанію, що виробляла гральні карти, до видання карт зі зміненими кольорами. Потім, щоб не видатися звичайним картярським шахраєм, який дурить людей, він планував скористатися послугами Гарвардського канцелярського магазину. Та, незважаючи на його найкращі наміри й зусилля, компанія не захотіла йому допомогти. «З ними я мав справжній клопіт», — пригадував він згодом. Зрештою, він вирушив до мистецької крамниці, яку утримувала невістка Т. С. Еліота, що колись давала йому уроки малювання, аби купити фарби для створення незвичайних карт.

Кarti зі зміненими кольорами з першого погляду збивають із пантелику. Червона винова карта може нагадува-

ти чорну вину або ж червону чирву. Чорну чирву можна сплутати з червоною чирвою або чорною виноюю. Брунер і Постман припустили, що незвичайні карти, коли лише кинути на них оком, викличуть різні здогади. Упродовж експерименту вони просили людей назвати гральні карти, які мигтіли в них перед очима. Упереміж зі звичайними картами були й такі, яких у традиційній колоді немає: наприклад, червона винова карта, червона трефа, чорна чирва і чорна бубна. Кожну карту спершу показували лише на мить, тоді трохи довше, майже секунду, або ж поки люди нарешті правильно не визначали карти.

Дивовижно, що спочатку 96% учасників досліду ідентифікували фальшиві карти як нормальні. Люди бачили те, що сподівалися побачити, відкидаючи будь-які можливі аномалії. Один з опитуваних шістнадцять разів визначив три чорні чирви як червоні. Другий описав цю ж карту як винуву двадцять чотири рази. А третій зробив те саме сорок чотири рази. Психологи дійшли висновку, що звичайні карти люди розпізнавали на двадцять восьмій мілісекунді. Вони могли назвати число і масть звичайної карти майже миттєво. Змінені карти вимагали вчетверо більше часу, але навіть упродовж цілої секунди 10% опитуваних не вдавалося визначити змінену карту.

Коли ж карту показували довше, Брунер і Постман побачили, що учасники експерименту починали висувати два припущення. Деякі люди описували кольори червоних винових і трєфових карт так:

коричневий,
чорно-червоний змішаний,
чорний з червоними краями,
чорний з червоним відтінком,
багрянний,
чорний з домішками червоного,

рудуватий,
поржавілий чорний,
чорний на червонуватій карті,
брудно-оливковий,
сірувато-червоний,
видається червонуватим, а потім темнішає,
чорно-коричневий,
брудно-червоний,
майже чорний, але не зовсім,
чорний з відтінком жовтого.

50% респондентів у якийсь момент починали з недовірою ставитися до баченого. Проте, навіть коли вони частково здогадувалися, що карти незвичайні, їхня свідомість усе ж не спрацьовувала фотографічно. Спотворену реальність опитувані намагалися припасувати до знайомої й очікуваної. Збиті з пантелику, вони були змушені описати те, що було в них перед очима²⁹. Неоднозначність підроблених карт викликала незадоволення у більшості з них. Один із респондентів після споглядання червоної винової карти сказав: «Я не можу визначити масть. Це вже наче й не схоже на карту. Я не знаю, якого вона кольору, вино це чи чирва Я вже навіть узагалі сумніваюся, якою на вигляд є винова карта! Боже мій!»

Інша людина теж засмутилася: «Прокляття! Я навіть не знаю, червона вона чи яка!» У 57% учасників була аналогічна реакція.

Брунер і Постман розкрили природну схильність людського мозку пристосовувати незвичайне до речей повсякденних. Крім того, вони виявили, що нам не до вподоби неоднозначність, якщо на нас хтось тисне, — на кшталт ситуації в описаному дослідженні, коли від респондентів вимагали назвати карти. Стрес під час експерименту, спровокований зміненними картами, зумовлював неприємні су -

перечності у свідомості опитуваних (натомість зауважимо, що реклама Absolut не викликає неприємних відчуттів — почасти і тому, що за споживачами не стежать і не оцінюють їх). Загалом Брунер і Постман чітко продемонстрували, як наш розум механічно заповнює прогалини, розв'язує неузгодженості та як упередженість спотворює наш безпосередній досвід.

Наші настанови визначають³⁰, як ми пояснюємо для себе навколишній світ, як ми плануємо окремі дії чи робимо якісь вчинки. Щодня ми автоматично покладаємося на якісь «магічні ритуали», за якими функціонує наш світ. І називаються вони причинно-наслідковими асоціаціями, що й визначають наші вчинки, — між об'єктами, діями, подіями, людьми та ідеями. Наприклад, коли ми їдемо в автомобілі, то свідомі того, що червоне світло означає заборону руху. Відкриваючи кран на кухні, ми певні, що з нього потече вода, а не пиво. Ми переконані, що понаднормові години праці принесуть нам додатковий заробіток. Ми також віримо в те, що винова масть чорна, а не червона і що сильніші ці установки, то з більшою готовністю наша свідомість реагує на них. Ось чому респонденти в дослідженні Брунера й Постмана бачили червоні винові карти як чорні або як червону чирву. Образи гральних карт закарбувалися в нашій свідомості так глибоко, що ми називаємо їх, навіть на них не дивлячись.

Мабуть, найяскравішим прикладом очікуваного викривлення нашого сприйняття став так званий ефект МакГурка³¹, вперше описаний у 1976 році. Уявіть собі німе відео, в якому губи вимовляють склад «ва». Якщо синхронізувати це відео з аудіорядом, де звучить склад «ба», побачене домінуватиме над почутим. Тобто, якщо ви дивитиметеся на губи, то розпізнаєте «ва». Заплющте очі — і ви знову почуете правильне звучання «ба». Наше очікування того, що склад, який ми чуємо, і порухи губів, які ми бачимо, мають збігатися.