

18+

ФАБРИКА СМЫСЛОВ

Как бренды создают нарративы,
управляют вниманием и превращают
покупателей в сторонников



И Г О Р Ь Б Е З Г А Л О В



Игорь Безгалов

**Фабрика смыслов. Как бренды
создают нарративы, управляют
вниманием и превращают
покупателей в сторонников**

«Издательские решения»

Безгалов И. Ю.

Фабрика смыслов. Как бренды создают нарративы, управляют вниманием и превращают покупателей в сторонников /
И. Ю. Безгалов — «Издательские решения»,

НЕЗАКОННОЕ ПОТРЕБЛЕНИЕ НАРКОТИЧЕСКИХ СРЕДСТВ, ПСИХОТРОПНЫХ ВЕЩЕСТВ, ИХ АНАЛОГОВ ПРИЧИНЯЕТ ВРЕД ЗДОРОВЬЮ, ИХ НЕЗАКОННЫЙ ОБОРОТ ЗАПРЕЩЕН И ВЛЕЧЕТ УСТАНОВЛЕННУЮ ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВОМ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ. Почему одни бренды становятся движениями, а другие растворяются в рекламном шуме? «Фабрика смыслов» раскрывает технологии, с помощью которых политики, пропагандисты и сильные компании управляют вниманием, создают нарративы и превращают аудиторию в сторонников. Это практическая книга о фреймах, доктрине бренда, сетях доверия и мобилизации — и одновременно честный разговор о границе между влиянием и манипуляцией. Для тех, кто хочет не просто продавать, а менять правила игры — осознанно и системно.

© Безгалов И. Ю.

© Издательские решения

Содержание

Фабрика Смыслов	7
Один тезис который меняет всё	8
Откуда это знание	9
Главная идея книги в одном абзаце	10
Как читать эту книгу	11
Глава 1. Как люди научились верить в общие истории	12
О чём глава	12
Что вы узнаете	13
Человек как животное, которое верит в невидимое	14
Воображаемое сообщество и рынок своих	15
Символический капитал: почему знак может стоить дороже вещи	16
Социальные факты: когда выдуманное начинает давить как реальное	17
Почему общая история сильнее отдельного факта	18
Как из истории рождается действие	19
Выводы: влияние начинается с общей реальности	20
Глава 2. Пропаганда, PR и рождение массового влияния	21
Когда общественное мнение стало объектом управления	22
Комитет общественной информации: война как коммуникационная задача	23
Бернейс и коммерциализация пропаганды	24
Липпман: общество реагирует не на мир, а на картину мира	26
Лассуэлл: коммуникация как система, а не фраза	27
От пропаганды к маркетингу: что именно было унаследовано	28
Выводы: массовое влияние стало профессией	29
Глава 3. Информационная война как школа современного маркетинга	30
Почему «fake news» почти ничего не объясняет	31
Правда, превращённая в оружие	33
Враждебные нарративы и борьба за объяснение	34
Семь узлов влияния	35
ABCDE: как смотреть на кампанию целиком	37
Что маркетинг может взять из этой логики	38
Выводы: рынок тоже стал пространством нарративных конфликтов	39
Глава 4. Фрейминг: кто называет событие, тот управляет его смыслом	40
Мы сначала определяем, а потом видим	41
Политика начинается с выбора слов	43
Фрейм не обязан быть ложью	45
Как фрейминг становится позиционированием	46
Чужой фрейм как ловушка	47
Фрейминг и этическая граница	48
Выводы: кто задаёт рамку, тот задаёт разговор	49
Глава 5. Нарратив: герой, враг, жертва и будущее	50
Почему факта мало	51
Герой редко должен быть брендом	52

Зачем нарративу враг	53
Боль, враг, герой, будущее: как это выглядит в работе	54
Конец ознакомительного фрагмента.	55

Фабрика смыслов
Как бренды создают нарративы,
управляют вниманием и превращают
покупателей в сторонников

Игорь Юрьевич Безгалов

© Игорь Юрьевич Безгалов, 2026

ISBN 978-5-0071-1815-6

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Фабрика Смыслов

© Игорь Безгалов, 2025—2026

Все права защищены. Воспроизведение материалов книги в любой форме без письменного разрешения автора запрещено.

Один тезис который меняет всё

Эта книга построена на одном утверждении.

Инструменты которыми маркетолог пользуется каждый день — нарративы, архетипы, управление вниманием, сети доверенных голосов, академии адептов, электоральная сегментация аудитории — это не изобретение рекламной индустрии. Это политические технологии. Они разработаны в военных штабах, отточены в избирательных кампаниях и перенесены в коммерческий маркетинг людьми которые работали на обеих сторонах.

Если вы с этим согласны — читайте дальше. Если нет — читайте тем более. Потому что не понимать это значит работать вслепую с инструментами которые кто-то другой понимает очень хорошо.

Откуда это знание

Я не пришёл к этому через учебники.

В разные годы мне довелось наблюдать и изучать проекты, работавшие в сфере медиа, образования и гражданского общества при поддержке крупных международных организаций. Не как их сторонник и не как критик — как человек, которому было профессионально интересно понять, как устроены эти системы изнутри. Как формулируются цели. Как отбираются и готовятся носители идей. Как строятся сети их распространения. Как измеряется результат.

Грузия, где я живу и работаю, — в этом смысле интересное место для наблюдения. После 2003 года страна стала одной из площадок, где международные организации активно работали на постсоветском пространстве — это не секрет и хорошо документировано. Fellowship-программы по подготовке лидеров гражданского общества. Медиапроекты с внешним финансированием. Образовательные программы, которые транслировали определённую картину мира через язык профессионального развития.

Наблюдая это со стороны — и анализируя увиденное — я видел одно и то же снова и снова. Нарратив проектируется осознанно. Носители идей создаются через обучение а не через убеждение. Сети распространения строятся через доверие а не через рекламу. Аудитория сегментируется не по демографии а по типу отношения к идее.

Потом я возвращался к своей маркетинговой работе. И видел то же самое.

Эдвард Бернейс — племянник Зигмунда Фрейда, один из создателей PR — прямо писал об этом в 1928 году. Всё что он делал для клиентов American Tobacco и Procter & Gamble¹ он сначала делал для Комитета общественной информации правительства Вильсона во время Первой мировой войны. Инструменты те же. Клиент сменился. Именно это наблюдение — что клиент изменился а механика нет — стало отправной точкой для этой книги.

Главная идея книги в одном абзаце

Бренд — это не продукт и не логотип. Бренд — это коллективная история в которую верят. Управлять брендом значит управлять этой историей. Инструменты для этого — нарратив, архетип, враг, академия адептов, сети усиления — пришли из политики. Компания которая строит свой маркетинг как политический штаб получает системное преимущество над теми кто работает как набор подрядчиков. Эта система называется Brand War Room. Книга объясняет как она устроена и как её построить.

Как читать эту книгу

Книга состоит из трёх частей которые идут в определённом порядке — и этот порядок не случаен.

Часть первая — как устроено влияние. Главы 1—8 объясняют, почему эти инструменты работают. Откуда взялись пропаганда и public relations. Почему информационная война — концентрированная форма того, что происходит на любом рынке. Как фрейминг и нарратив управляют восприятием раньше, чем человек успевает подумать. Как мнение превращается в действие и какая инфраструктура нужна, чтобы идея распространилась. Без этого фундамента инструменты Brand War Room из второй части кажутся набором приёмов. С этим фундаментом — становится понятна логика системы.

Часть вторая — Brand War Room: операционная система. Главы 9—16 — это десять шагов от диагностики до бюджета: доктрина, Message House, академия сторонников, фабрика контента, сети усиления, воронка мобилизации, платное масштабирование. Если вы опытный маркетолог и теория вам знакома — можно начать отсюда и вернуться к первой части по мере необходимости. Если вы владелец бизнеса — начните с главы 9, она даёт карту целиком.

Часть третья — кейсы и этика. Главы 17—18 — пять разборов реальных категорий через механики из первых двух частей, и отдельный разговор о том, где заканчивается сильный маркетинг и начинается манипуляция.

Игорь Безгалов Батуми — Тбилиси, 2025—2026

Глава 1. Как люди научились верить в общие истории

О чём глава

Любая технология влияния начинается раньше, чем появляется штаб, реклама, партия, бренд или политическая кампания. Она начинается с особенности человеческого вида, настолько привычной, что мы почти перестали её замечать: люди способны верить в общие истории и действовать так, будто эти истории существуют сами по себе.

Деньги, государства, законы, университеты, корпорации, права, репутации, должности, рынки, партии и бренды нельзя потрогать так же, как можно потрогать камень, дерево или чашку. Конечно, у них есть материальные следы: здания, документы, печати, сайты, логотипы, банковские карты, офисы, сотрудники, формы, вывески. Но сами они живут не в этих предметах. Они живут в коллективном согласии. Государство существует, пока люди признают его границы, документы и право устанавливать правила. Деньги работают, пока люди верят, что завтра другие люди тоже примут эти бумажки, монеты или цифры на экране. Университет имеет вес, пока общество признаёт его дипломы, преподавателей, выпускников и право говорить от имени знания. Бренд существует, пока аудитория согласна видеть в знаке больше, чем просто знак.

Это не делает такие вещи ненастоящими. Наоборот, многие из них управляют человеческой жизнью сильнее, чем физические предметы. Люди переезжают из-за государства, работают ради денег, спорят из-за статуса, защищают репутацию, голосуют за партию, покупают бренд и готовы платить больше не только за полезность, но и за смысл. Воображаемые реальности не менее реальны по последствиям, чем материальные. Иногда даже более реальны.

Эта глава нужна для того, чтобы поставить фундамент всей книги. Прежде чем говорить о политтехнологиях в маркетинге, нужно понять, почему политтехнологии вообще работают. Они работают не потому, что люди глупы. Они работают потому, что человек живёт в мире значений. Он видит не только вещи, но и то, что эти вещи означают.

Что вы узнаете

В этой главе мы разберём, почему общие истории стали одной из главных сил человеческой истории и почему без них невозможны ни политика, ни рынок, ни маркетинг. Мы посмотрим, как деньги, государства, корпорации, партии, университеты и бренды превращаются из условностей в реальные силы, влияющие на поведение миллионов людей. Здесь важны идеи Юваля Харрари о воображаемых реальностях, Бенедикта Андерсона о воображаемых сообществах, Пьера Бурдьё о символическом капитале и Эмиля Дюркгейма о социальных фактах. Но эти авторы нужны нам не как академические украшения. Они помогают увидеть простую вещь: человек редко действует только внутри мира фактов. Гораздо чаще он действует внутри мира смыслов.

Главный вывод главы: политтехнологии и маркетинг работают в одном и том же пространстве — между реальностью и её коллективным объяснением. Там, где появляется возможность назвать событие, создать символ, собрать группу, объяснить врага, пообещать будущее или придать вещи статус, появляется возможность влияния.

Человек как животное, которое верит в невидимое

В 1602 году Нидерланды создали Ост-Индскую компанию. С точки зрения физической реальности это была бумага с печатью и несколько кораблей. Никакого отдельного существа в природе не существовало. Но эта бумага позволила тысячам незнакомых людей объединить капитал, нанять армию, вести войны и управлять торговлей на другом конце света на протяжении почти 200 лет. Компания была воображаемой в физическом смысле. Последствия её деятельности — реальнее некуда.

Представим себе человека, который держит в руках банковскую карту. Физически это небольшой кусок пластика с чипом и несколькими цифрами. Если показать его существу, которое не живёт внутри человеческой культуры, карта не будет значить почти ничего. Её нельзя съесть, ею неудобно защищаться, она не греет, не лечит и сама по себе не делает владельца сильнее. Но в человеческом мире эта карта может открыть дверь в ресторан, оплатить перелёт, снять номер в отеле, купить лекарство. Сила карты не в пластике. Сила в системе веры, которая вокруг неё построена. Миллионы незнакомцев, которые никогда не встречались, каждый день участвуют в одной и той же истории: эти цифры имеют ценность.

Похожим образом работает паспорт. Сам по себе это небольшой документ с фотографией, печатью и набором данных. Но он может открыть границу или закрыть её, дать право на работу или стать причиной подозрения. В паспорте нет магии. Магия — в коллективном признании.

Диплом работает так же. Бумага с названием университета может изменить жизнь человека сильнее, чем многие его реальные навыки. Два человека могут знать один и тот же предмет примерно одинаково, но диплом одного университета будет открывать двери, а диплом другого — почти ничего не менять. Диплом становится не просто подтверждением обучения, а социальным пропуском.

Юваль Харрари в «Sapiens» сделал популярной мысль, что Homo sapiens смог создавать большие общества благодаря способности верить в общие воображаемые порядки. Религия, государство, нация, деньги, закон, корпорация — всё это способы организовать доверие между теми, кто никогда не видел друг друга. Важный момент: слово «воображаемый» не значит «ложный». Деньги воображаемы, но последствия банковского кризиса вполне реальны. Государство воображаемо, но его границы могут решать судьбу человека.

Воображаемая реальность становится настоящей, когда люди начинают строить вокруг неё институты, привычки, страхи, надежды и правила поведения.

Harley-Davidson — другой пример. Мотоцикл — это мотоцикл. Металл, двигатель, колёса. Японские конкуренты предлагали более современные технологии и надёжность по более низкой цене. В 1983 году компания была на грани банкротства. Она выжила не за счёт превосходства в технологиях, а за счёт создания братства. Клубы HOG (Harley Owners Group), татуировки с логотипом, ежегодные слёты. Покупатель Harley не просто покупает транспортное средство. Он вступает в сообщество людей, которые верят в свободу, дорогу и бунт против конформизма.

Политтехнологии работают с похожей материей. Партия — это не только юридическое лицо, офис и список членов. Это история о том, кто такие «мы», что с нами происходит, кто виноват, куда нужно идти. Кандидат — это роль в коллективной драме. Избиратель редко выбирает между PDF-файлами программ. Чаще он выбирает между историями.

Воображаемое сообщество и рынок своих

Когда человек говорит «мы», он почти всегда имеет в виду не только тех, кого лично знает. Он может сказать «мы, грузины», «мы, предприниматели», «мы, родители», «мы, пользователи Apple», «мы, люди, которые не покупают масс-маркет». В каждом случае он соединяет себя с множеством людей, большинство из которых никогда не встретит.

Бенедикт Андерсон называл нацию воображаемым сообществом. Не потому, что нации не существует, а потому, что её члены не знают друг друга лично, но всё равно представляют себя частью общего «мы». Эта идея полезна далеко за пределами разговора о нациях. Рынки тоже часто строятся как воображаемые сообщества.

В России похожую механику использует ВкусВилл. Официально это сеть магазинов здорового питания. Но вокруг неё сложилось сообщество людей, которые считают себя «осознанными потребителями» — людьми, которые «читают составы», не едят «химию», думают о здоровье семьи. Это не просто покупатели. Это племя с общим языком и взаимным узнаванием.

Это хорошо видно на примере родительского выбора. Формально родитель выбирает школу: программу, учителей, расписание, стоимость, локацию, результаты. Но на самом деле выбор часто глубже. Родитель выбирает версию будущего. Он выбирает круг семей, с которыми будет рядом ребёнок. Он выбирает язык, на котором в школе говорят об успехе, самостоятельности, дисциплине, безопасности, международной, технологиях. Даже если родитель объясняет решение рационально, внутри выбора почти всегда есть вопрос принадлежности.

Политтехнологии давно работают с этим чувством «мы». Они знают, что человек сильнее реагирует не на абстрактный аргумент, а на угрозу группе, к которой он себя относит. Если атакуют «нас», спор перестаёт быть рациональным. Именно поэтому Барак Обама в 2008 году строил кампанию не вокруг программных тезисов, а вокруг слова «мы»: «Yes, we can». Не «я могу», не «программа предусматривает», а «мы можем». Избиратель становился соавтором истории.

Маркетинг обычно говорит об этом мягче. Он предпочитает слова «целевая аудитория», «сегмент», «комьюнити», «образ жизни», «племя бренда». Но внутренняя механика похожа. Сильный бренд не просто сообщает человеку: «этот продукт вам подойдёт». Он осторожно или прямо говорит: «такие люди, как вы, выбирают это». А иногда ещё сильнее: «если вы выбираете это, вы становитесь таким человеком».

Не всякая такая работа является манипуляцией. Человек действительно может хотеть принадлежать к профессиональному кругу, культурной среде, спортивному сообществу или группе людей с похожими ценностями. Проблема начинается тогда, когда чувство принадлежности используют для подмены выбора.

Символический капитал: почему знак может стоить дороже вещи

Пьер Бурдьё называл символическим капиталом признание, престиж, честь, репутацию и легитимность, которые могут превращаться в реальные преимущества. В повседневной жизни мы видим это постоянно. Диплом одного университета открывает двери, которые формально мог бы открыть любой диплом, но открывает не каждый.

Рынок прекрасно умеет превращать символический капитал в цену. Две сумки могут выполнять одну функцию, но одна будет стоить в десятки раз дороже, потому что несёт в себе признанный знак. Два ресторана могут накормить человека, но один будет продавать ужин, а другой — доступ к определённой социальной сцене. Два образовательных проекта могут давать похожие знания, но один будет восприниматься как курс, а другой — как вход в нужную среду.

В 2015 году Gucci переживал кризис. Продажи падали, бренд казался устаревшим. Новый креативный директор Алессандро Микеле за несколько сезонов перевернул ситуацию — не меняя качество изделий принципиально, а перестроив символический смысл марки. Из «классической итальянской роскоши для богатых» Gucci стал «эkleктичным манифестом для тех, кто не боится выглядеть странно». Аудитория сменилась. Выручка за пять лет выросла вдвое. Продукт был примерно тот же. История стала другой.

Представим две стоматологические клиники. В обеих работают квалифицированные врачи, есть современное оборудование, похожий набор услуг. Но одна клиника воспринимается как «место, где лечат зубы», а другая — как пространство международного уровня, где пациенту спокойно объясняют план, сохраняют приватность, не торопят с решением. Продуктовая база может быть близкой, но символический капитал разный. Во второй клинике человек платит не только за процедуру. Он платит за предсказуемость, статус, доверие, снижение тревоги.

Маркетинг, если говорить честно, почти всегда работает с символическим капиталом. Даже когда он говорит о рациональных преимуществах, он часто продаёт не только пользу, но и признание этой пользы другими. Человеку важно не просто купить хорошую вещь. Ему важно, чтобы эта вещь была считана правильно.

Политика устроена похожим образом. Поддержка партии или кандидата тоже может быть символическим действием. Иногда голосование становится не столько выбором программы, сколько заявлением о себе: я за порядок, я за свободу, я против элит, я за будущее.

Социальные факты: когда выдуманное начинает давить как реальное

Эмиль Дюркгейм писал о социальных фактах как о вещах, которые существуют вне отдельного человека и оказывают на него давление. Язык, закон, мораль, обычаи, профессиональные правила — всё это не создано конкретным человеком в моменте, но влияет на него так, будто является внешней силой.

Для нашей темы это важно потому, что удачная история со временем перестаёт выглядеть как история. Она начинает казаться естественным порядком вещей. Когда большинство людей в определённой среде считает, что хороший специалист должен иметь личный бренд, это становится социальным фактом. Когда родители начинают верить, что без английского, программирования и международной среды ребёнок окажется в проигрыше, это становится социальным фактом. Когда предприниматели считают, что без Telegram-канала эксперт не существует, это становится социальным фактом. Можно спорить с каждым из этих утверждений, но спорить приходится уже не с отдельной рекламой, а с нормой.

Starbucks создал не кофейню, а третье место — пространство между домом и работой. «Third place» — это была политехнологическая операция в чистом виде. Старый порядок: кофе — это быстрый напиток, которым заряжаешься по дороге. Новый порядок: кофе — это ритуал, место, идентичность. К 2000-м платить четыре доллара за кофе перестало требовать объяснений. Это стало нормой. Конкуренты вынуждены были отвечать на вопросы Starbucks, а не задавать свои.

Сбербанк переименовался в Сбер — не потому что поменял продукт, а потому что слово «банк» ограничивало нарратив. Сбер — это экосистема, технологическая компания, «больше чем банк». Переименование запустило переформатирование восприятия. Норму создают не заявлениями — её создают повторением, авторитетными носителями и ощущением, что другие люди уже живут внутри этой рамки.

Политехнологии стремятся именно к этому. Их высшая задача не просто убедить человека в конкретном сообщении, а сделать так, чтобы нужная рамка стала нормальной. Чтобы аудитория перестала замечать её как рамку. Чтобы слова, когда-то предложенные штабом или брендом, стали повседневным языком.

Почему общая история сильнее отдельного факта

Если человек жил бы только фактами, влияние было бы гораздо проще анализировать. Но в реальности факта почти никогда не бывает достаточно. Один и тот же факт может быть встроен в разные истории и произвести противоположный эффект.

Компания повысила цены. В одной рамке это жадность и потеря связи с клиентом. В другой — следствие роста качества и отказа от компромиссов. Политик изменил позицию. В одной рамке это предательство. В другой — способность учиться и учитывать реальность. Клиника предлагает дорогой план лечения. В одной рамке это попытка заработать. В другой — забота о долгосрочном результате. Школа вводит новые технологии. В одной рамке это хайп и мода. В другой — подготовка ребёнка к миру, где без технологий уже невозможно быть свободным.

Факт один. Истории разные.

Именно поэтому опасное сообщение не всегда является ложным. Оно может быть правдивым, но вырванным из контекста. Может быть частично верным, но эмоционально перекошенным. Может использовать реальную боль людей, но вести их к ложному выводу. Информационная война редко строится только на выдумке. Сильнее всего работает не чистая ложь, а реальность, превращённая в оружие.

В маркетинге это тоже встречается. Бренд может использовать реальную проблему рынка, но преувеличить её до катастрофы. Может показать настоящие отзывы, но выбрать только те, что подтверждают нужную картину. Может говорить о натуральности или экспертизе так, что отдельные утверждения верны, а общая картина окажется сильнее реальности продукта.

Представим частную школу, которая говорит родителям: «Обычное образование больше не работает». В этой фразе может быть часть правды. Мир действительно меняется. Но если школа использует эту мысль только для того, чтобы напугать родителя, она превращает реальный тренд в манипуляцию. Если же она спокойно объясняет, какие навыки действительно меняются, как это отражается в программе, где есть ограничения, та же рамка становится полезной.

Здесь появляется первый этический нерв книги. Если политтехнологии и маркетинг работают с историями, то недостаточно спрашивать: «Это правда или ложь?» Нужно спрашивать иначе: какой контекст убран? Какая эмоция усилена? Кто говорит? Какой интерес скрыт? Какое действие от меня ожидают? Кто назначен врагом?

Как из истории рождается действие

Общая история становится настоящей только тогда, когда она меняет поведение. До этого она может быть красивой, умной, эмоциональной, но ещё не влиятельной. Политтехнология всегда стремится к действию: проголосовать, прийти, пожертвовать, подписать, вступить, поддержать, поделиться, привести другого. Маркетинг тоже не живёт одним впечатлением — ему нужны заявка, покупка, подписка, рекомендация, повторный выбор.

Но действие редко возникает сразу. Между историей и действием есть промежуточный слой — самоопределение. Человек должен почувствовать, что действие соответствует тому, кем он является или кем хочет быть.

Команда Barack Obama в 2008 году понимала это лучше большинства политических кампаний. Они создали самую масштабную систему низовой мобилизации в американской политике — 2 миллиона волонтеров, 8 000 местных штабов, \$750 миллионов от 3,9 миллиона доноров, большинство из которых давали менее \$200. Каждый волонтер получал не инструкцию, а историю: ты часть чего-то большего. Между лозунгом «Yes, we can» и действием — прийти на избирательный участок — стояло самоопределение: «я один из тех, кто это делает».

В маркетинге этот принцип работает через идентификацию. Nike не говорит «купите кроссовки». Nike говорит: «ты атлет. Может быть, ты ещё не тренируешься каждый день — но ты атлет, потому что ты стремишься к преодолению». Покупка кроссовок становится подтверждением идентичности, а не просто покупкой обуви.

Поэтому политтехнологии так часто работают с идентичностью. Они говорят не только «поддержите это», но и «люди вроде вас поддерживают это». В маркетинге такая логика смягчается, но не исчезает: «этот продукт для тех, кто не соглашается на среднее», «эта школа для родителей, которые думают о будущем», «этот сервис для тех, кто ценит время».

В таких фразах продаётся не только продукт. В них продаётся зеркало. Человеку предлагают увидеть себя в определённом образе. Если образ совпадает с его желанием, действие становится проще. Именно здесь влияние становится особенно сильным и особенно опасным. Когда человек защищает продукт как часть себя, рациональная критика воспринимается болезненнее. Поэтому зрелый маркетинг должен понимать силу идентичности, но не превращать её в ловушку.

В долгую устойчивость появляется там, где история, действие и опыт совпадают. Человек покупает продукт, потому что история кажется ему близкой. Потом продукт подтверждает эту историю. Затем человек рекомендует его другим уже не только потому, что видел рекламу, а потому что его собственный опыт стал частью нарратива.

Выводы: влияние начинается с общей реальности

Политтехнологии и маркетинг работают потому, что человек живёт не только среди вещей, но и среди значений. Он нуждается в общих историях, которые объясняют, кто он, к кому принадлежит, чего должен бояться, чему доверять и какое действие считать правильным. Деньги, государства, партии, корпорации, статусы, репутации, университеты и бренды становятся реальными, когда люди начинают действовать так, будто они реальны.

Главная опасность начинается тогда, когда история перестаёт объяснять реальность и начинает её подменять. В этот момент влияние превращается в манипуляцию. Но пока история помогает человеку лучше понять выбор и подтверждается опытом, она может быть не обманом, а необходимым языком, через который продукт или политическое действие становятся понятными.

Но истории не возникают сами по себе и не распространяются стихийно — даже самые мощные из них. В какой-то момент кто-то сел и спросил: а что если управлять этим профессионально?

Глава 2. Пропаганда, PR и рождение массового влияния

Вы когда-нибудь задумывались, почему вообще существует профессия «специалист по коммуникациям»? Звучит так, будто *managing perception* — это нормальная работа, как бухгалтерия или логистика. А теперь вопрос: когда это стало нормой?

В предыдущей главе мы говорили о том, что люди живут внутри общих историй — деньги, государства, бренды реальны постольку, поскольку люди в них верят. Но одно дело — стихийное возникновение таких историй. Совсем другое — момент, когда кто-то понял: этим можно управлять профессионально, в промышленных масштабах.

Этот момент случился не вчера. В этой главе — три человека, которые превратили управление восприятием в дисциплину: Эдвард Бернейс, Уолтер Липпман и Гарольд Лассуэлл. Их идеи кажутся очевидными сегодня именно потому, что они *victorious* — стали воздухом, которым дышит вся индустрия коммуникаций.

Когда общественное мнение стало объектом управления

До появления массовых медиа власть тоже работала с восприятием. Дворцы, монеты, гербы, военные парады, религиозные церемонии, торжественные въезды правителей, публичные казни, памятники и школьные учебники всегда рассказывали людям, кто здесь главный, что считается священным, кого нужно бояться и какой порядок является естественным. Но в традиционных обществах такая работа была вплетена в ритуал, религию и привычный социальный порядок. Она не всегда выглядела как отдельная профессия.

Современность изменила масштаб. Города росли, грамотность распространялась, газеты становились массовыми, политические партии боролись за избирателя, рабочие движения — за права, государства — за лояльность, корпорации — за потребителя. Миллионы незнакомых людей начали одновременно читать одни и те же новости, обсуждать одни и те же скандалы, узнавать одних и тех же лидеров, бояться одних и тех же угроз. Общественное мнение превратилось в силу, с которой уже нельзя было не считаться.

Для политиков это означало: власть больше не может опираться только на приказ. Даже авторитарным системам нужна не только сила, но и объяснение силы. Демократическим — тем более нужно убеждать, потому что согласие граждан становится формальной основой власти. Для корпораций это означало: рынок всё меньше похож на простой обмен товара на деньги. Покупатель выбирает из того, что он знает, слышал, видел, чему верит и чего хочет о себе думать.

В этой среде общественное мнение стало не фоном, а территорией. За него начали бороться. Его начали измерять, изучать, раскачивать, успокаивать, направлять и защищать. Война за территорию не исчезла, но рядом с ней появилась война за интерпретацию. Кто объяснит событие первым? Кто назовёт врага? Кто убедит людей, что жертва необходима? Кто превратит частный интерес в общий? Кто заставит аудиторию не просто узнать, а почувствовать?

Здесь и рождается современная логика массового влияния. Она основана на простой, но очень важной мысли: люди реагируют не только на событие, но и на объяснение события. А значит, тот, кто управляет объяснением, получает власть над реакцией.

Комитет общественной информации: война как коммуникационная задача

В 1917 году США вступили в Первую мировую войну. Для администрации Вудро Вильсона это было не только военным решением, но и огромной коммуникационной задачей. Значительная часть американского общества не хотела участвовать в европейском конфликте. Страна долго держалась нейтралитета, и людям нужно было объяснить, почему теперь они должны поддержать войну, платить за неё, отправлять сыновей на фронт и считать это не трагической необходимостью, а моральным долгом.

Простое сообщение «нам нужно воевать» не решало задачу. Войну нужно было встроить в более высокий смысл. Её начали объяснять как борьбу за демократию, как защиту цивилизованного мира, как участие Америки в великой моральной миссии. В этом и состоит главный урок для будущего маркетинга: трудное действие становится приемлемее, если человек видит в нём подтверждение ценности, которую уже считает важной.

Для этой работы был создан Committee on Public Information. Во главе Комитета поставили журналиста Джорджа Крила, и за время его работы через него прошло огромное финансирование на коммуникационную деятельность — немыслимые по меркам 1917 года масштабы для пропагандистской машины. Комитет работал с газетами, плакатами, брошюрами, кино, публичными выступлениями, художниками, журналистами. И особенно — с сетью «четырёх-минутных людей»: 75 000 ораторов по всей стране, которые произносили короткие патриотические речи везде, где собиралась аудитория. За полтора года работы они выступили более 750 000 раз², и по разным оценкам их услышали от 300 до 400 миллионов слушателей. Перед каждым кинопоказом, каждым собранием, в каждом кинотеатре и клубе. Охват без телевидения и интернета — через живых людей.

Важно увидеть не только масштаб этой машины, но и сам принцип. Война переставала быть только геополитическим событием. Она становилась историей, в которой обычный человек мог увидеть своё место. Покупка военных облигаций превращалась не просто в финансовый акт, а в форму участия. Поддержка армии — не просто в согласии с решением правительства, а в доказательство патриотизма. Сомнение — потенциально в недостаток лояльности.

Так работает не всякая, но очень сильная массовая коммуникация: она меняет значение действия. Человек делает нечто одно, но думает, что делает нечто большее. Не просто покупает облигацию — защищает страну. Не просто голосует — спасает демократию. Не просто выбирает продукт — присоединяется к будущему. Не просто подписывается на сервис — становится человеком, который ценит свободу, эффективность, заботу или статус.

Именно поэтому опыт военной пропаганды оказался так важен для будущего PR и маркетинга. Он показал, что массовое поведение можно организовывать не только приказом и не только рациональными доводами. Его можно организовывать через смысл, эмоцию, повторение, авторитет и чувство участия.

Бернейс и коммерциализация пропаганды

Эдвард Бернейс оказался в исторически важной точке. Он работал в Комитете общественной информации, видел как военная и политическая коммуникация работает с массами — а затем перенёс часть этой логики в мир бизнеса. Его часто называют отцом public relations. За этим штампом стоит реальная перемена: Бернейс помог сделать управление общественным мнением коммерческой услугой.

Он не изобрёл влияние. Люди убеждали друг друга, подчинялись авторитетам, следовали моде и верили символам задолго до него. Но Бернейс оказался среди тех, кто понял: в массовом обществе влияние можно проектировать профессионально. Нужно не просто разместить объявление и ждать реакции. Нужно понять, какие желания уже есть у аудитории, какие авторитеты она признаёт, какие социальные нормы её сдерживают, какую роль человек хочет сыграть — и как продукт или идея могут быть встроены в эту внутреннюю драму.

Его формула *engineering of consent* — «инжиниринг согласия» — сегодня звучит тревожно. В ней есть холодная уверенность человека, который смотрит на общественное мнение как на материал для обработки. Но именно поэтому Бернейс так важен. Он не прятал неприятную сторону профессии за красивыми словами. Он прямо говорил о том, что согласие можно создавать, направлять и организовывать.

Один из самых известных эпизодов — кампания *Torches of Freedom*. В конце 1920-х годов курение женщин в публичном пространстве в США было социально ограничено. Сигарета была символом с определённым значением. Задача состояла не просто в том, чтобы прорекламировать продукт женщинам — нужно было изменить социальное значение действия. Сигарета была помещена в рамку свободы и женской эмансипации. Женщины, публично закурившие во время пасхального парада в Нью-Йорке в 1929 году, стали не просто потребителями, а участницами символического жеста.

Сегодня этот пример нужно обсуждать осторожно. Мы знаем медицинские последствия курения, и романтизировать такую кампанию невозможно. Но как пример механики влияния он чрезвычайно показателен. Бернейс не продавал сигарету. Он работал с нормой, запретом, желанием свободы, публичным действием и символической переупаковкой продукта. Коммерческая задача была решена политическим языком: личное действие стало заявлением о правах.

Бернейс умел работать в обе стороны. В 1954 году он проводил PR-кампанию для *United Fruit Company* — крупной американской корпорации, владевшей плантациями в Гватемале. Законное правительство Хакобо Арбенса начало земельную реформу, которая затрагивала интересы UFC. Бернейс организовал поток публикаций в крупных американских изданиях, представлявших гватемальское правительство как коммунистическую угрозу. Военный переворот 1954 года был результатом действий многих сторон — операции ЦРУ, региональной политики времён холодной войны, внутренних противоречий в Гватемале — и PR-кампания Бернейса была лишь одним из факторов в этой картине, а не единственной причиной. Но именно она показывает, как медийная подготовка общественного мнения может создавать политическую атмосферу, в которой более радикальные решения выглядят оправданными. Этот эпизод давно стал учебным примером того, как PR может быть инструментом, работающим рядом с геополитикой.

Другой важный урок Бернейса — роль третьих лиц. Когда компания говорит о себе сама, аудитория понимает её интерес. Когда то же сообщение приходит через врача, эксперта, журналиста, исследователя, клиента, преподавателя или уважаемого участника сообщества — оно воспринимается иначе. Бернейс активно использовал эту механику задолго до того, как появились слова «инфлюенсер-маркетинг», «нативная интеграция» и «экспертный контент». В политике доверенные посредники были не менее важны: священники, ветераны, учителя, артисты,

локальные лидеры, газеты, общественные организации. Сообщение сильнее, когда его произносит не тот, кто очевидно заинтересован, а тот, кому аудитория уже привыкла доверять.

И наконец, Бернейс понимал силу нормы. Самое устойчивое влияние возникает тогда, когда нужное поведение перестаёт выглядеть как агитация и начинает казаться естественным. Людей уже не нужно каждый раз убеждать, если они чувствуют, что «так делают современные люди», «так поступают ответственные родители», «так выбирают профессионалы», «так выглядит нормальная жизнь». В политике это может быть поддержка определённого курса. В маркетинге — привычка покупать определённую категорию, считать определённый сервис стандартом или воспринимать определённый уровень потребления как норму.

Коммерческий PR родился именно на этом пересечении: желание, авторитет, норма, символ и действие.

Липпман: общество реагирует не на мир, а на картину мира

Если Бернейс показывает, как согласие можно организовывать, то Уолтер Липпман помогает понять, почему это вообще возможно. Липпман был журналистом и политическим мыслителем. Его интересовало, как люди формируют мнение о событиях, которых они не видят напрямую.

Человек не может каждый день заново исследовать мир. Он не проверяет лично все факты. Он не присутствует на заседаниях правительств, не изучает каждую фабрику, не проверяет каждую войну, не сравнивает все товары. Вместо полной реальности он использует её сокращённую модель. Липпман называл это псевдосредой: картиной мира в голове, через которую человек воспринимает события.

Здесь важно не относиться к аудитории высокомерно. Псевдосреда — это не признак глупости. Это условие жизни в сложном мире. Без упрощённых карт человек просто не смог бы действовать. Проблема в том, что эти карты можно создавать, редактировать и использовать в чьих-то интересах. Если аудитория не видит событие напрямую, особенно важно — кто покажет ей первую картинку, даст первое слово, подберёт первый пример и предложит первую моральную оценку.

Для политехнологий это один из основных законов. Кто первым назвал происходящее «освобождением», «оккупацией», «реформой», «развалом», «борьбой с коррупцией», «охотой на ведьм», «защитой традиций» или «наступлением на права» — тот уже не просто описал событие. Он предложил аудитории карту, по которой она будет двигаться дальше.

В маркетинге происходит то же самое, хотя язык мягче. Продукт может быть «дешёвым» или «доступным», «дорогим» или «премиальным», «простым» или «примитивным», «сложным» или «профессиональным». Одна и та же характеристика меняет значение в зависимости от рамки. Поэтому факты о продукте почти никогда не говорят сами за себя. Им нужно место в картине мира.

Липпману принадлежит мысль, которую можно считать почти законом позиционирования: мы не сначала видим, а потом определяем; мы сначала определяем, а потом видим. Покупатель редко встречает бренд чистым взглядом. Он уже несёт с собой ожидания, слухи, отзывы, культурные коды, прошлый опыт, социальные ассоциации и готовые категории. Если бренд попал в рамку «премиальный» — его свойства будут считываться одним образом. Если в рамку «переоценённый» — иначе. Если политик попал в рамку «сильный лидер» — одни и те же действия будут казаться решительностью. Если в рамку «опасный игрок» — те же действия могут выглядеть угрозой.

Представим образовательный проект, который выходит с фразой «школа будущего». Для одной аудитории это звучит как сильное обещание: технологии, английский, самостоятельность, международность. Для другой — как тревожный сигнал: гаджеты вместо учителя, мода вместо знаний, эксперимент над детьми. Сам проект не изменился. Изменилась псевдосреда, через которую его читают. Поэтому маркетинговая задача состоит не только в том, чтобы сказать «мы школа будущего», а в том, чтобы объяснить, что бренд понимает под будущим, какие элементы остаются фундаментальными и почему технологии не заменяют образование.

Борьба за восприятие часто начинается до обсуждения фактов. Сначала решается, в каком мире эти факты будут жить.

Лассуэлл: коммуникация как система, а не фраза

Гарольд Лассуэлл предложил формулу, которую можно пересказать очень просто: кто говорит, что говорит, по какому каналу, кому и с каким эффектом. На первый взгляд в ней нет ничего сложного. Именно поэтому её часто недооценивают. Но если применить её к реальной кампании, становится видно, насколько часто коммуникация проваливается не из-за слабого текста, а из-за отсутствия системы.

Лассуэлл был один из первых исследователей, который систематически анализировал нацистскую пропаганду во время Второй мировой войны. Его интересовало не только содержание сообщений, но и вся цепочка: кто за ними стоит, как они распространяются, кто их получает и что меняется в поведении аудитории. Это был принципиально другой взгляд — не на текст, а на систему.

Многие маркетинговые команды слишком долго спорят только о том, что сказать. Но одно и то же сообщение меняет значение в зависимости от того, кто его произносит. Если бренд говорит «мы заботимся о клиенте» — это обычное обещание. Если клиент рассказывает, как компания повела себя в сложной ситуации — это доказательство. Если независимый эксперт объясняет, почему подход действительно отличается — это авторитет. Если основатель публично берёт ответственность за ошибку — это совсем другой тип доверия.

Канал тоже не является нейтральной трубой. Сообщение, которое убедительно звучит в длинном интервью, может умереть в коротком видео. Фраза, подходящая для выступления основателя, может выглядеть странно в таргетированной рекламе. То, что органично в Telegram, может не работать на сайте. Политические кампании давно знают эту проблему: лозунг, речь, дебаты, встреча у двери, листовка, телевизионное интервью — это не одно и то же сообщение в разных упаковках. Это разные ситуации доверия.

Наконец, Лассуэлл заставляет задать вопрос об эффекте. Коммуникация должна что-то изменить. Человек должен иначе увидеть проблему, запомнить имя, почувствовать угрозу, согласиться с рамкой, сделать маленький шаг. Если кампания не понимает, какой сдвиг она хочет получить — она начинает производить шум и называть его активностью.

Для маркетинга это можно представить практически. Один и тот же тезис премиальной клиники — «пациент должен понимать план лечения» — звучит по-разному в разных точках. На сайте это подробное объяснение клиентского пути. В видео врача — спокойный разбор того, почему план нельзя сводить к списку процедур. В отзыве пациента — история о том, как ему впервые объяснили альтернативы. В рекламе — приглашение не на «акцию», а на понятную консультацию. Тезис один, но источник, канал, форма и ожидаемый эффект — разные.

В этом смысле формула Лассуэлла важна для всей книги. Она напоминает, что влияние не живёт в отдельной фразе. Оно возникает в системе: источник, содержание, канал, аудитория, эффект. Политтехнология отличается от случайной коммуникации именно тем, что видит эту систему целиком.

От пропаганды к маркетингу: что именно было унаследовано

Было бы слишком грубо сказать, что маркетинг просто скопировал пропаганду. История сложнее. Коммерческая реклама развивалась и по своим законам: рост потребительских рынков, индустриальное производство, конкуренция, упаковка, розница, медиа, исследования аудитории, креативные агентства. Но вместе с этим маркетинг унаследовал от политической коммуникации несколько фундаментальных привычек.

Первая — мыслить не только продуктом, но и массовым восприятием. Вопрос не в том, что существует на самом деле, а в том, что аудитория считает существующим, важным, желанным, опасным или правильным. Это не отменяет реальности продукта, но показывает, что между продуктом и поведением человека лежит слой интерпретации.

Вторая — искать не просто аргумент, а рамку. Пропаганда редко побеждает длинным доказательством. Она побеждает тем, что предлагает простое объяснение сложного мира. Маркетинг делает то же самое, когда превращает категорию в понятную историю: старый рынок устарел, новый подход честнее, эта технология освобождает, этот сервис экономит жизнь, эта школа готовит к будущему, эта клиника возвращает контроль, этот продукт для тех, кто не хочет быть средним.

Третья — использовать доверенных носителей. Сообщение, произнесённое напрямую, почти всегда слабее сообщения, которое приходит через признанный источник. В политике это местные лидеры, эксперты, активисты, журналисты, учителя, религиозные фигуры. В маркетинге — инфлюенсеры, клиенты, врачи, преподаватели, предприниматели, блогеры, профессиональные сообщества. В обоих случаях речь идёт о заимствовании доверия.

Четвёртая — стремиться к норме. Самое сильное влияние хочет перестать выглядеть как влияние. Оно хочет стать очевидностью. Если люди считают, что «так делают все нормальные», «так выбирают умные», «так поступают ответственные», коммуникация уже не должна каждый раз начинаться с нуля. Она опирается на социальное давление, даже если это давление мягкое и не всегда осознаётся.

Пятая — переводить согласие в действие. Политической кампании мало, чтобы человек внутренне согласился. Ей нужно, чтобы он пришёл, проголосовал, пожертвовал, позвал другого. Маркетингу тоже мало узнаваемости. Ему нужно действие: заявка, покупка, подписка, повтор, рекомендация, защита бренда. Поэтому современные воронки часто ближе к политической мобилизации, чем к классическому объявлению в газете.

Если всё это собрать, становится понятно, почему политтехнологическая оптика так полезна для маркетинга. Она позволяет увидеть за отдельными инструментами общую машину влияния. Не пост, а повестку. Не инфлюенсера, а доверенного носителя. Не рекламный бюджет, а масштабирование рамки. Не аудиторию, а потенциальных сторонников. Не брендбук, а доктрину. Не контент-план, а дисциплину сообщений.

Выводы: массовое влияние стало профессией

Современная история массового влияния показывает: общественное мнение не является естественной погодой, которую остаётся только терпеть. Его изучают, формируют, направляют и используют. В XX веке эта работа стала особенно заметной благодаря массовым медиа, войнам, политическим кампаниям и развитию социальной науки.

Комитет общественной информации показал, как государство может координировать десятки тысяч живых носителей вокруг единой моральной рамки — в масштабе, немыслимом до этого. Бернейс помог перенести часть этой логики в коммерческий PR, открыто заявив, что согласие можно создавать. Липпман объяснил, почему люди реагируют на картины мира, а не на реальность напрямую. Лассуэлл дал формулу, которая показывает коммуникацию как систему источника, сообщения, канала, аудитории и эффекта.

Для нашей книги важно не просто знать эти имена. Важно увидеть, что многие привычные инструменты маркетинга имеют политтехнологическую природу. Работа с рамкой, доверенными посредниками, нормой, повторением, символом, эмоцией и действием не возникла в digital-агентствах. Она давно развивалась там, где нужно было управлять массовым восприятием в условиях высоких ставок. Где именно заканчивается влияние и начинается манипуляция — отдельный разговор, к которому мы вернёмся в конце книги. Пока достаточно знать: граница существует, и она важнее, чем кажется.

Бернейс, Липпман и Лассуэлл работали в относительно вежливом мире — там, где у влияния были границы. Но что происходит, когда эти границы снимают полностью? Когда правда и ложь становятся не категориями морали, а просто инструментами?

Глава 3. Информационная война как школа современного маркетинга

Когда вы слышите слово «фейк», что вы представляете? Скорее всего — что-то явно ложное: поддельное фото, придуманная цитата, несуществующий человек. А теперь вопрос сложнее: что если самое опасное сообщение, которое вы видели за последний месяц, было полностью правдивым? Просто правда была подана так, чтобы вы сделали определённый вывод — и не заметили, что вывод вам подсказали.

Информационная война — область, где это видно особенно ясно, потому что ставки там высокие и механики отработаны десятилетиями. Но та же механика работает на коммерческих рынках каждый день — просто тише. Один настоящий негативный отзыв о клинике может превратиться не в частный случай, а в историю о том, что вся компания обманывает клиентов. Факт остаётся фактом. Меняется только то, во что его завернули.

В этой главе — три точных термина вместо размытого «фейка», логика ABCDE для анализа любой кампании, и главное: семь узлов влияния — цепочка, которая ведёт человека от боли к действию. Эту цепочку мы будем узнавать в каждой следующей главе книги, потому что она — и есть скелет любого влияния, политического или коммерческого.

Почему «fake news» почти ничего не объясняет

Слово «fake news» удобно, потому что оно короткое и эмоциональное. В нём есть простая моральная схема: есть настоящие новости, а есть фальшивые. Есть правда, а есть ложь. Для первого шага такая схема может быть полезной. Для реального анализа она слишком бедна.

Проблема в том, что почти всё интересное начинается между правдой и ложью. Сообщение может быть фактически верным, но построенным так, чтобы привести к ложному выводу. Может использовать настоящую фотографию, но из другого времени. Может цитировать реальное заявление, но убрать фразу до и после. Может взять один случай и представить его как норму. Может выбрать удобную статистику и не показать соседние данные. Может говорить о настоящей трагедии, но использовать её для мобилизации ненависти к целой группе.

В маркетинге это тоже важно. Если бренд говорит «у нас натуральные ингредиенты» — это может быть правдой, но не отвечать на вопрос о реальной пользе продукта. Если клиника показывает один выдающийся кейс — это может быть настоящая работа, но она не обязательно описывает типичный результат. Если образовательный проект говорит о выпускниках, поступивших в сильные университеты — это может быть фактом, но без контекста отбора, стартового уровня учеников и вклада семьи такая история становится преувеличением.

Слово «фейк» плохо подходит для таких случаев. Оно слишком грубое. Оно заставляет искать подделку там, где нужно анализировать упаковку, контекст, интерес, канал и эффект. Поэтому полезнее работать с тремя точными категориями.

Misinformation — ложная или вводящая в заблуждение информация без намерения навредить. Человек пересылает старый слух в семейный чат, потому что искренне хочет предупредить близких. Клиент делится неверной информацией о продукте, потому что сам неправильно понял условия. Сотрудник пишет неточный пост не из злого умысла, а из некомпетентности. Вред может быть реальным, даже если намерения не было.

Для бренда misinformation часто начинается внутри собственной коммуникации. Менеджер по продажам неправильно понял акцию и сказал клиенту, что услуга входит в стоимость, хотя она оплачивается отдельно. Клиент пишет негативный отзыв — и он прав, ему действительно сообщили неверное условие. Никто не хотел обмануть, но система породила ошибочное сообщение. В политтехнологической логике это важно: не всякая информационная проблема начинается с врага. Иногда бренд сам производит слабое место.

Disinformation — уже сознательная работа с ложной или вводящей в заблуждение информацией. Здесь есть интересант, цель и намерение. Сеть аккаунтов распространяет поддельное видео. Конкурент запускает слух о финансовых проблемах компании. Политический штаб усиливает фальшивый документ. Бренд сознательно использует утверждение, которое знает как минимум спорным, но оставляет его в рекламе.

Malinformation сложнее всего — и поэтому особенно важна. Это правдивая информация, использованная во вред. Утечка переписки, личные данные, внутренние документы, фрагмент разговора, реальная ошибка, старое высказывание, статистика без контекста — всё это может быть правдой. Но правда не перестаёт быть оружием только потому, что она правда.

В 2013 году Эдвард Сноуден передал журналистам сотни тысяч секретных документов АНБ США. Каждый документ был подлинным, каждое слово — правдой. С точки зрения логики информационного воздействия этот кейс можно рассматривать как пример того, как подлинная информация — без единого искажения — способна изменить глобальный разговор о слежке быстрее и сильнее, чем любая выдумка. Политическая и этическая оценка дела Сноудена остаётся спорной: для одних это была операция влияния, для других — общественно значимое разоблачение. Но независимо от этой оценки, механика здесь иллюстрирует именно

malinformation: правда, которая работает как оружие просто потому, что появилась в нужный момент и в нужной подаче.

Для маркетинга эта категория особенно неприятна. Не нужно выдумывать ложь о конкуренте. Иногда достаточно найти настоящий слабый фрагмент его реальности и превратить его в символ всей компании. Один плохой отзыв становится доказательством системной проблемы. Один неудачный комментарий основателя — доказательством токсичной культуры. Один сбой сервиса — доказательством, что вся категория небезопасна.

Сильная атака редко начинается с чистой выдумки. Ей нужен кусок реальности, за который можно зацепиться.

Правда, превращённая в оружие

Самая сильная манипуляция часто начинается не с лжи, а с настоящей боли. У аудитории уже есть страх, унижение, усталость, недоверие, ощущение несправедливости. Кампания не создаёт это с нуля. Она находит существующую эмоцию, даёт ей имя, назначает виновного и предлагает действие.

Если люди действительно беднеют, можно по-разному объяснить причину. Это может быть следствие плохого управления, внешнего давления, коррупции, глобального кризиса, элитного заговора, бюрократии, прошлого правительства, нынешнего правительства. Факт ухудшения жизни сам по себе ещё не определяет политический вывод. Вывод определяет рамка.

Если родители тревожатся за будущее детей, эту тревогу можно повести разными путями. Можно предложить сильное образование, поддержку семьи, технологическую среду или страх перед «чужими ценностями». Одна и та же родительская боль может стать основой для очень разных политических и коммерческих предложений.

Маркетинг работает с этим постоянно. У клиента есть реальная проблема. Бренд может помочь ему лучше понять её и предложить честное решение. А может использовать боль так, чтобы усилить зависимость, тревогу или чувство неполноценности.

Возьмём рынок юридических услуг по банкротству физических лиц. У человека есть реальная боль: долги, звонки кредиторов, страх суда, стыд перед семьёй, непонимание процедуры. Честная коммуникация объяснит, что банкротство — законный инструмент выхода из тупика при определённых условиях, со своими ограничениями и последствиями. Манипулятивная будет использовать ту же боль иначе: «если вы не позвоните сегодня, завтра будет поздно», «спишите все долги без последствий», «гарантируем результат», «после банкротства жизнь сразу начнётся заново». Части реальности могут быть настоящими: процедура существует, долги иногда действительно списываются, промедление иногда ухудшает ситуацию. Но итоговая картина становится слишком удобной для продажи и слишком опасной для клиента.

Граница здесь не всегда очевидна. Если стоматологическая клиника говорит, что откладывание лечения может привести к более сложным последствиям — это может быть медицински важное предупреждение. Но если страх разгоняется так, что пациент перестаёт задавать вопросы, сравнивать варианты и понимать план лечения — влияние становится опасным.

Поэтому любая сильная кампания начинается с диагностики боли. Разница между ответственной и манипулятивной кампанией — в том, что первая помогает человеку лучше разобраться в реальности, а вторая сужает реальность до выгодного вывода.

Враждебные нарративы и борьба за объяснение

Информационные конфликты редко строятся вокруг одного сообщения. Обычно они разворачиваются как борьба нескольких нарративов. Нарратив — это не просто история. Это способ объяснить события так, чтобы они складывались в понятную моральную и причинную цепочку. Кто виноват, кто страдает, кто должен действовать.

В обычном споре люди не соглашаются по поводу фактов. В нарративном конфликте они живут как будто в разных реальностях. Одни и те же события для них доказывают разные вещи. Экономический кризис для одной стороны подтверждает провал элит, для другой — последствия внешнего давления, для третьей — необходимость реформ.

Когда человек уже находится внутри нарратива, опровержение отдельного факта мало помогает. Факт можно выбить, но история останется. На место одного доказательства придёт другое — потому что нарративу нужна не каждая конкретная деталь, а общая моральная конструкция.

Маркетинг сталкивается с этим постоянно. Конкуренты редко спорят только характеристиками. Чаще они предлагают разные объяснения одной и той же категории. «Старый рынок обманывает клиента, мы возвращаем честность». «Массовые решения небезопасны, мы предлагаем экспертный подход». «Премиальный сегмент завышает цену, мы делаем качество доступным». Здесь конкурируют не только продукты. Конкурируют картины мира.

Это особенно видно в категориях, где выбор сложен и тревожен: медицина, образование, финансы, юридические услуги, безопасность. Клиент не всегда может сам оценить качество. Он вынужден доверять рамке, экспертности, репутации и чужим историям. Поэтому тот, кто первым дал убедительное объяснение категории, получает огромное преимущество.

На рынке частных школ можно спорить о программах, педагогах, территории, результатах экзаменов и цене. Но под этим идёт более глубокий нарративный конфликт. Один нарратив говорит: частная школа — это комфортная среда. Другой: это социальный лифт. Третий: это подготовка к глобальному будущему. Четвёртый, критический: это дорогая изоляция для обеспеченных семей. Каждый выбирает свои факты и задаёт свои критерии. Если школа не понимает, внутри какого нарративного конфликта находится, она будет отвечать случайными преимуществами вместо того, чтобы защищать свою картину мира.

Если бренд говорит: «главная проблема рынка — непрозрачность», он заставляет конкурентов оправдываться по поводу прозрачности. Если говорит: «главная проблема — устаревшая модель», рынок начинает делиться на старое и новое. Domino's Pizza в 2010 году сделала именно это. Вместо того чтобы молча улучшать продукт, они публично объявили войну своей же прошлой пицце. Процитировали негативные отзывы клиентов, показали как изменили рецепт. Продажи выросли на 14% в первом квартале. Но главное — они переопределили разговор о категории: настоящее качество начинается с честного признания проблемы.

Семь узлов влияния

Чтобы не утонуть в частных примерах, полезно посмотреть на информационную кампанию как на цепочку узлов. Эта цепочка: боль, враг, рамка, носитель, усиление, действие, закрепление. Для маркетинга она не менее полезна, потому что позволяет видеть кампанию не как набор сообщений, а как движение человека от внутреннего напряжения к поведению.

Боль. Без боли коммуникация редко становится сильной. Это может быть страх, недовольство, усталость, желание статуса, чувство несправедливости, тревога за детей, раздражение от старого рынка. Боль не обязательно должна быть драматичной. Иногда это маленькое повседневное неудобство, которое бренд первым назвал достаточно точно.

Враг. В политике враг часто выражен явно: элиты, коррупционеры, внешняя сила. В маркетинге враг может быть мягче: устаревший подход, некачественный сервис, хаос рынка, посредники, лишняя сложность, тревога, переплата, безличность, некомпетентность. Враг нужен не для агрессии — он нужен для энергии. Если нет того, что мешает, трудно объяснить зачем действовать.

Рамка. Она говорит человеку, как понимать боль и врага. «Вы не ленитесь, вы перегружены системой»; «ваш ребёнок не слабый, ему нужна другая образовательная среда»; «проблема не в вас, а в устаревшем рынке». Рамка снимает хаос и даёт человеку понятную карту.

Носитель. Рамка редко распространяется сама. Ей нужен человек, которому аудитория доверяет больше, чем заказчику. В политике это местные лидеры, врачи, учителя. В маркетинге — инфлюенсеры, клиенты, независимые эксперты, партнёры. Важно не размер аудитории носителя, а уровень доверия в конкретной среде.

Усиление. Сообщение должно появиться не один раз. Оно должно быть повторено, адаптировано, прокомментировано, поддержано чужими голосами, превращено в мем, видео, статью, обсуждение. В информационной войне это делают сетки каналов и боты. В маркетинге — PR, SMM, амбассадоры, рассылки, мероприятия.

Действие. Человека ведут к конкретному шагу: проголосовать, купить, записаться, поделиться, вступить. Если действия нет — влияние осталось незавершённым. Оно изменило настроение, но не изменило реальность.

Закрепление. После действия человек должен получить объяснение, почему он поступил правильно — иначе связь ослабнет. Политическая кампания благодарит сторонника и просит следующий шаг. Бренд подтверждает покупку сервисом, сообществом, контентом, статусом. Закрепление превращает отдельный акт в часть идентичности.

Представим, что премиальная стоматологическая клиника строит кампанию вокруг темы «пациент имеет право понимать план лечения». Боль — страх перед сложной медицинской системой. Враг — не другая клиника, а непрозрачность и давление авторитетом. Рамка — хорошая медицина должна не только лечить, но и возвращать пациенту контроль. Носители — врачи, пациенты, партнёрские сообщества. Усиление — статьи, видеоразборы, отзывы, чек-листы вопросов к врачу. Действие — записаться на понятную консультацию с планом. Закрепление — после консультации человек получает документированный план и объяснение альтернатив.

Если хотя бы один узел выпадает, кампания слабеет. Если консультация оказывается обычной продажей процедур — весь нарратив рушится.

Эту же цепочку можно посмотреть с другой стороны — не со стороны психологии человека, а со стороны механики прохождения сигнала: событие происходит → получает фрейм → превращается в нарратив → подхватывается носителем → идёт по каналу → вызывает реакцию аудитории → ведёт к действию. Это тот же путь от боли к действию, но в терминах информа-

ционного потока, а не внутреннего состояния человека. Схема ниже показывает именно эту, медийную проекцию семи узлов.

ABCDE: как смотреть на кампанию целиком

В анализе информационных операций часто используют логику ABCDE: Actor, Behavior, Content, Degree, Effect. Для маркетинга это пять вопросов: кто действует, как действует, что распространяет, в каком масштабе и с каким эффектом.

Обычно внимание уходит в контент: какой пост, какой ролик, какой слоган. Но контент — только один слой.

Актор важен потому, что видимый говорящий не всегда совпадает с настоящим интересантом. Кто стоит за кампанией: сам бренд, агентство, партнёр, конкурент, недовольное сообщество, отраслевой игрок? Иногда анализ одного сообщения вводит в заблуждение именно потому, что реальный интерес скрыт.

Поведение показывает, как именно действует система. Сообщение распространяется органически или координированно? Его повторяют независимые люди или одна сеть? В маркетинге координация сама по себе не является злом — рекламная кампания по определению координирована. Проблема начинается там, где координацию выдают за спонтанную общественную реакцию.

Контент — что именно говорится. Но и здесь важно смотреть не только на буквальный текст. Какой эмоциональный тон? Какие факты отображены? Что не сказано? Кто назначен врагом? Какой вывод должен сделать человек?

Масштаб показывает, насколько широко и быстро распространяется сообщение. Одно дело — частный пост клиента. Другое — синхронный всплеск публикаций в нескольких каналах одновременно. В маркетинге масштаб часто создаёт ощущение реальности.

Эффект — самый важный вопрос. Что изменилось после кампании? Люди стали иначе говорить о категории? Начали задавать другие вопросы? Испугались? Почувствовали доверие? Перешли к действию? Без анализа эффекта кампания превращается в набор красивых артефактов.

Представим атаку на образовательный проект через эту рамку. Актор: несколько Telegram-каналов и родительских чатов, за которыми может стоять конкурент. Поведение: синхронное распространение одного тезиса, усиление комментариями, повторение в закрытых чатах. Контент: «школа обещает инновации, но на самом деле это просто дорогая упаковка». Масштаб: сначала локальные обсуждения, потом несколько каналов, потом вопросы на встречах с родителями. Эффект: новые родители начинают спрашивать не о программе, а о том, не является ли школа «модной декорацией».

Если школа видит только отдельные сообщения — отвечает разрозненно. Если смотрит через ABCDE — понимает систему и может готовить контрнарратив: что именно является образовательной инновацией, как она проверяется, где видны результаты.

ABCDE заставляет смотреть на влияние не как на текст, а как на систему поведения. В этом и состоит одна из главных задач этой книги: научиться видеть не отдельный рекламный материал, а машину, которая производит восприятие.

Что маркетинг может взять из этой логики

Прежде всего — перестать думать о коммуникации как о хорошем сообщении. Хорошее сообщение важно, но само по себе оно редко меняет рынок. Информационная война показывает: нужно понимать нарративный конфликт, в который вступает бренд. Какие истории уже существуют в категории? Кто первым назвал боль? Какой кусок реальности может быть использован против нас? Если в продукте есть разрыв между обещанием и опытом — рано или поздно этот разрыв станет материалом для чужого нарратива.

Выводы: рынок тоже стал пространством нарративных конфликтов

Информационная война учит нас смотреть на коммуникацию не как на набор сообщений, а как на борьбу за восприятие. В этой борьбе важны не только факты, но и рамки, эмоции, носители, сети усиления и действия, к которым аудиторию ведут.

Термин «fake news» слишком груб, потому что опасное влияние часто работает не через чистую ложь, а через правду без контекста, частичную правду, эмоциональный перекося и превращение реальной боли в выгодный вывод.

Для маркетинга этот урок становится всё более важным. Рынки давно перестали быть пространством, где конкурируют только характеристики продуктов. Они стали пространством конкурирующих объяснений.

Кто лучше назвал боль, тот получил внимание. Кто точнее назначил врага, тот получил энергию. Кто убедительнее задал рамку, тот получил право сравнения. Кто нашёл доверенных носителей и сеть усиления, тот получил ощущение большинства. Кто довёл человека до действия и закрепил это действие опытом, тот получил сторонника.

Но вместе с силой этой логики возникает и риск. Чем больше маркетинг похож на информационную операцию, тем важнее вопрос честности. Если бренд использует реальные проблемы, чтобы помочь человеку разобраться и сделать осознанный выбор — политтехнологическая дисциплина становится инструментом сильной стратегии. Если он использует те же проблемы, чтобы скрыть интерес, разогнать страх или имитировать доверие — он входит в зону манипуляции.

Но за каждым из этих семи узлов стоит один навык, который мы пока не разобрали отдельно: способность назвать событие так, что оно само начинает говорить в твою пользу — ещё до того, как прозвучал хоть один аргумент.

Глава 4. Фрейминг: кто называет событие, тот управляет его смыслом

Назвать событие так, что оно само начинает говорить в твою пользу — ещё до аргументов. Именно этим навыком мы закончили предыдущую главу. Теперь разберём его отдельно, потому что он лежит в основе всего остального.

Вот простой тест. «Сокращение штата» или «оптимизация структуры» — это об одном и том же увольнении, но вы уже чувствуете разницу в реакции, которую вызовет каждая фраза. «Налог на наследство» или «налог на смерть» — один и тот же закон, но второй вариант звучит как нечто, что нельзя поддержать ни при каких обстоятельствах. Кто-то выбрал эти слова раньше, чем вы успели подумать. И этот выбор уже определил, как вы будете думать дальше.

До того как человек делает выбор — купить, поверить, проголосовать — он должен понять, что перед ним. Но событие редко приходит «голым». Оно уже названо, уже помещено в рамку, уже объяснено словами, которые подсказывают, как к нему относиться.

Мы сначала определяем, а потом видим

В 1940-х годах американские военные разработали особый язык для описания жертв среди мирного населения. Вместо «мирные жители, погибшие при бомбардировке» появилось выражение «побочный ущерб» — *collateral damage*. Технически это точно: жертвы действительно являются непреднамеренным следствием операций. Ни одного лжи. Но слова изменили всё. «Побочный ущерб» звучит как строчка в производственном отчёте — его можно обсуждать с блокнотом в руках. «Мирные жители, погибшие при бомбардировке» требует другого разговора.

Уолтер Липпман писал о том, что люди живут не столько в мире, сколько в картинках мира, которые носят в голове. Эта мысль может показаться слишком резкой, если понимать её как упрёк. Но это не упрёк — это описание нормального человеческого восприятия. Мир слишком сложен, чтобы каждый раз анализировать его с нуля. Человек не может лично проверить каждую новость, каждую компанию, каждого кандидата, каждую технологию и каждый продукт. Он вынужден пользоваться сокращёнными картами.

Эти карты состоят из слов, образов, привычек, чужих мнений, прошлого опыта и культурных ассоциаций. Если человек однажды поместил бренд в категорию «для профессионалов», он будет иначе читать его цену, интерфейс, сложность и тон коммуникации. Если тот же бренд попал в категорию «слишком сложный для обычного пользователя» — те же свойства станут недостатками. Если политическое движение названо «освободительным», одни действия выглядят борьбой за свободу. Если оно названо «радикальным» — те же действия могут восприниматься как угроза порядку.

Липпман сформулировал это очень точно: люди часто не сначала видят, а потом определяют — они сначала определяют, а потом видят. В повседневной жизни это проявляется постоянно. Мы видим не просто одежду, а «дорого», «дёшево», «официально», «безвкусно», «модно», «для своих». Мы слышим не просто акцент, а признак класса, региона, образования или чуждости. Мы встречаем не просто офис, а «серьёзную компанию» или «сомнительную контору». Мы смотрим не просто на цену, а на сигнал: слишком дёшево, разумно, дорого но оправданно, неоправданно дорого.

Фрейминг работает именно с этим предварительным определением. Он не всегда заставляет человека поверить в новый факт. Иногда ему достаточно дать название тому, что человек уже видит. Если название оказалось удобным, эмоционально точным и социально заразным — оно начинает жить самостоятельной жизнью. Люди повторяют его, спорят через него, используют его как сокращение для более сложной картины.

В политике победа за название может определить ход целой кампании. Закон можно назвать законом о защите традиционных ценностей — или законом о цензуре. Экономические меры — ответственным бюджетом или ударом по бедным. Массовый протест — народным восстанием или попыткой дестабилизации. Каждое название открывает одни аргументы и закрывает другие. Оно не обязательно полностью подменяет обсуждение, но задаёт первую дорожку, по которой мысль идёт дальше.

Показательный пример из России — переход от «Сбербанка» к «Сберу» в 2020 году. Казалось бы, просто сокращение названия. Но слово «банк» в названии задавало рамку: мы финансовое учреждение, мы занимаемся деньгами. Слово «Сбер» без «банка» открыло другую рамку: мы экосистема, мы технологическая платформа, мы больше чем банк. Конкуренты по-прежнему думали в рамках банковской категории. Сбер начал думать в рамке технологической компании. Это не просто ребрендинг — это заявка на другую рамку оценки.

В маркетинге это видно не хуже. Если компания первой назвала главную проблему категории «непрозрачностью» — конкурентам приходится доказывать прозрачность. Если она

назвала проблему «устаревшим подходом» — остальные начинают выглядеть частью прошлого. Если она назвала клиента не покупателем, а участником движения — меняется характер отношений. Если она назвала цену не расходом, а инвестицией — человек начинает смотреть на покупку иначе.

Фрейминг не отменяет качества продукта. Но он определяет, как качество будет прочитано.

Политика начинается с выбора слов

Джордж Лакофф много писал о том, что политическое мышление устроено через метафоры и моральные рамки. Люди спорят не только о программах, налогах, миграции или безопасности. Они спорят о том, какой моральный порядок считают естественным. Государство может мыслиться как строгий отец, который требует дисциплины и ответственности. А может как заботливая семья, которая защищает слабого и помогает развиваться. Эти образы не всегда проговариваются прямо, но они влияют на то, какие решения кажутся человеку разумными.

Вот конкретный пример из практики американских политических кампаний. В США существует налог на крупные наследства. Демократы называли его «estate tax» — налог на наследство. Республиканцы придумали другое название: «death tax» — налог на смерть. Ни одной лжи: налог действительно взимается после смерти. Но слово «смерть» активирует совершенно другие эмоции. «Налог на наследство» можно обсуждать рационально. «Налог на смерть» — это уже моральное возмущение. Через несколько лет систематического использования «death tax» в публичных выступлениях большинство американцев выступали против этого налога — хотя он затрагивал только два процента богатейших семей страны. Название победило экономику.

Неожиданная деталь: после публикации своей книги «Не думай о слоне» в 2004 году Лакофф получил приглашение от демократической партии США провести тренинги для сенаторов и конгрессменов. Не по экономике, не по стратегии — по выбору слов. Сопротивление внутри партии было колоссальным: политики не хотели слышать, что они проигрывают из-за языка, а не из-за политических позиций. Это само по себе говорит о том, насколько трудно принять, что рамка важнее аргумента.

В этом смысле политический язык почти никогда не бывает нейтральным. Когда говорят «налоговое бремя» — налог уже представлен как тяжесть. Когда говорят «инвестиции в общество» — тот же расход представлен как вклад в будущее. Когда говорят «социальная зависимость» — помощь бедным начинает выглядеть как моральная проблема. Когда говорят «поддержка уязвимых» — она становится выражением солидарности. Одни слова заранее готовят раздражение, другие — сочувствие, третьи — страх, четвёртые — гордость.

Маркетинг использует ту же языковую механику, только в других категориях. «Потребитель» и «участник сообщества» — разные роли. «Клиника» и «пространство заботы» — разные ожидания. «Курс» и «академия» — разные уровни символического веса. «Скидка» и «привилегия для участников» — разные ощущения даже при одинаковой экономике. «Доставка еды» и «сервис для людей, которые ценят время» — разные картины одного действия.

Иногда это выглядит как простая игра слов. Но слова меняют то, что человек считает важным. Если бренд называет себя «доступным» — покупатель оценивает его по честности цены. Если «премиальным» — по уровню опыта. Если «экспертным» — по доказательствам компетентности. Если «народным» — по близости и простоте. Если «революционным» — по способности разрушить старые правила. Назвав себя, бренд сам выбирает суд, на котором его будут оценивать.

В 2006 году Apple запустил кампанию «Get a Mac» — серию роликов «Mac vs PC». В каждом ролике Mac — молодой, расслабленный, творческий. PC — в костюме, формальный, постоянно зависающий. Apple не говорил «наш компьютер лучше». Он говорил: «какой тип человека вы хотите быть?». PC стал не просто другим продуктом — он стал символом устаревшего, скованного способа работать. Кампания шла три года. За это время доля Mac на рынке персональных компьютеров выросла с 5% до 23% — почти в пять раз³. Рамка победила характеристики.

Представим ресторан, который запускает специальное предложение для постоянных гостей. Если он называет это «скидкой 20%» — человек считает экономию и может начать сравнивать бренд по цене. Если то же самое называется «привилегией для резидентов клуба» — смысл меняется. Теперь речь не только о деньгах, а о принадлежности, статусе и особом доступе. Экономика может быть почти одинаковой, но рамка другая. В первом случае бренд снижает цену. Во втором — подтверждает отношения с выбранной группой. Это не значит, что слово «привилегия» всегда лучше слова «скидка». Для демократичного бренда скидка может быть честнее и сильнее. Для премиального — постоянная скидочная рамка может разрушить статус.

Политтехнологи хорошо понимают эту опасность. Нельзя принять чужое слово и надеяться выиграть спор внутри него. Если одна сторона назвала реформу «развалом» — второй стороне трудно спокойно объяснять детали реформы, не отвечая на тревогу, уже встроенную в слово. Если конкуренты назвали ваш продукт «дорогим» — недостаточно повторять технические преимущества. Нужно либо принять фрейм цены и доказать её оправданность, либо сменить рамку: это не дорогой продукт, а снижение риска; не переплата, а гарантия; не роскошь, а стандарт безопасности.

Борьба за слово — это борьба за правила дальнейшего разговора.

Фрейм не обязан быть ложью

Одна из ошибок в разговоре о фрейминге — считать его обязательно манипуляцией. На самом деле фрейминг неизбежен. Любое описание выбирает угол. Невозможно рассказать обо всём сразу, в одинаковой степени, без акцентов и без языка. Даже самый честный текст отбирает факты, строит последовательность, выбирает метафоры и решает, что считать главным.

Проблема начинается не там, где есть рамка. Проблема начинается там, где рамка скрывает свою частичность и выдаёт себя за единственно возможную реальность. Если компания говорит, что её продукт премиальный — она предлагает рамку. Это нормально, если продуктовый опыт, сервис, материалы, процесс и результат действительно соответствуют такому уровню. Но если слово «премиальный» используется только для оправдания высокой цены, а реальный опыт остаётся средним — фрейм превращается в маску.

Политическая коммуникация ещё сложнее. Любая сторона конфликта будет объяснять происходящее через свои ценности, страхи и интересы. Вопрос не в том, есть ли у неё рамка — она неизбежно есть. Вопрос в том, что рамка делает с реальностью: помогает ли она увидеть важный аспект или заставляет не видеть всё остальное. Иногда фрейм действительно упрощает сложность, чтобы люди могли действовать. Иногда он обрезает реальность так сильно, что превращает её в инструмент мобилизации против назначенного врага.

Роберт Энтман определял фрейминг через отбор и выделение. Фрейм выбирает некоторые аспекты реальности и делает их более заметными, чтобы продвинуть определённое определение проблемы, причинную интерпретацию, моральную оценку и возможное решение. Эта формула хороша тем, что показывает структуру рамки. Она не просто красиво называет событие. Она говорит: вот в чём проблема, вот кто или что её вызвало, вот как к этому нужно относиться, вот что следует сделать.

Для маркетинга это почти готовая модель позиционирования. Если бренд говорит, что проблема рынка — непрозрачность, он уже определил проблему. Если причиной названы старые игроки, закрытые цены и сложный язык — появляется виновник. Если моральная оценка звучит как «клиента слишком долго держали в неведении» — появляется справедливое возмущение. Если решением становится открытый сервис с понятной ценой и человеческим языком — бренд занимает роль реформатора.

Фрейминг работает потому, что соединяет анализ и действие. Он не просто объясняет. Он подсказывает, что делать дальше.

Как фрейминг становится позиционированием

В маркетинге фрейминг чаще всего называют позиционированием. Это более привычное и менее политическое слово. Но если убрать терминологическую разницу, речь идёт о похожей операции: занять место в голове аудитории так, чтобы продукт воспринимался в нужной рамке.

Позиционирование часто ошибочно понимают как короткую фразу о том, чем бренд отличается от конкурентов. На практике это только поверхностный слой. Настоящее позиционирование решает более глубокую задачу: оно говорит человеку, как вообще следует думать о категории. Что здесь важно? Чего стоит бояться? За что стоит платить? Как отличить сильное предложение от слабого? Какие старые критерии выбора больше не работают? Почему прежний способ выбора устарел?

Когда новый бренд выходит на рынок и говорит «мы такие же, только лучше» — он почти всегда играет на чужом поле. Он признаёт, что категория уже названа кем-то другим. Его будут сравнивать по существующим критериям, в чужом языке, внутри чужой карты. Иногда это неизбежно. Но если бренд хочет изменить рынок — ему нужно не только доказать превосходство, а поставить под сомнение саму рамку выбора.

Хороший пример — борьба вокруг слова «натуральный». В одних категориях оно стало признаком здоровья, честности и близости к природе. В других — превратилось в размытый маркетинговый сигнал, который вызывает скепсис. Слово то же самое, но его сила зависит от того, какие истории вокруг него уже построены, какие злоупотребления были замечены и какие ожидания аудитория связывает с ним сейчас. Бренд, который просто добавляет «натуральный» на упаковку, не создаёт фрейм — он пользуется чужим, уже изношенным фреймом. Бренд, который объясняет, что именно он понимает под натуральностью, почему это важно, как это подтверждается и где проходит граница, начинает возвращать слову смысл.

То же происходит с «инновациями», «премиумом», «экспертностью», «осознанностью», «безопасностью», «международным уровнем». Эти слова могут работать, но только если за ними есть рамка, доказательства и опыт. Иначе они становятся шумом.

Представим частную школу, которая говорит о себе как о «школе будущего». Если это просто красивый ярлык — он быстро вызовет подозрение: что за будущее, кто его определил, не означает ли это моду на гаджеты и отказ от базовых знаний? Но если школа объясняет рамку, смысл меняется. Будущее — это не футуристическая декорация, а среда, где ребёнок учится работать с языками, технологиями, проектами, неопределённостью, коммуникацией, самостоятельностью и ответственностью. Тогда «школа будущего» перестаёт быть рекламным штампом и становится критерием выбора. Родитель начинает спрашивать не только о цене и расписании, но и о том, как школа готовит ребёнка к реальности, которая уже меняется.

Политтехнологический взгляд помогает маркетологу быть строже к таким словам. В политике нельзя просто сказать «свобода» или «справедливость» и считать, что кампания построена. Нужно объяснить, чья свобода, от чего, ради чего, кто мешает и что должно измениться. В маркетинге нельзя просто сказать «качество» или «забота». Нужно показать, какое качество, в сравнении с чем, почему это важно, кто страдает без него, как клиент это почувствует и почему именно этот бренд имеет право об этом говорить.

Позиционирование начинается там, где бренд перестаёт описывать себя и начинает объяснять рынок.

Чужой фрейм как ловушка

Одна из самых частых ошибок — отвечать на атаку внутри фрейма противника. Это хорошо видно в политике. Если кандидата называли «слабым» и он начинает бесконечно доказывать, что он не слабый — он уже принял чужую рамку. Весь разговор теперь строится вокруг слабости. Даже отрицание повторяет обвинение. Если партию называли «партией хаоса» и она только объясняет, что хаоса не будет — слово «хаос» всё равно остаётся рядом с ней.

В маркетинге это происходит постоянно. Если бренд обвиняют в дороговизне — он может начать оправдываться скидками и акциями, тем самым подтверждая, что цена действительно проблема. Иногда лучше не спорить с дороговизной, а перевести разговор в рамку риска, результата, срока службы, статуса или экспертизы. Если клинику называют дорогой — она может отвечать: «мы не самые дешёвые». А может сказать: «в медицине ошибка обходится дороже экономии». Это уже другая рамка. Она не отменяет вопрос цены, но меняет то, с чем цену сравнивают.

Если школу обвиняют в том, что она «слишком современная» и слишком много говорит об искусственном интеллекте — можно оправдываться: «мы не забываем традиционные предметы». Иногда это нужно. Но если весь разговор свести к обороне, школа останется в чужой рамке подозрения. Другой вариант — объяснить, что современность не противоположна фундаментальному образованию, а является средой, в которой фундаментальные навыки теперь должны применяться. Тогда вопрос меняется: не «зачем детям ИИ», а «как готовить детей к миру, где ИИ уже существует».

Если юридическую услугу называют «дорогой консультацией» — юрист может начать объяснять цену часа. Но можно перевести разговор к другой рамке: юридическая работа стоит не столько времени специалиста, сколько предотвращения ошибки, которая может обойтись дороже самой консультации. Опять же, эта рамка должна быть честной. Если консультация действительно поверхностная — такой ответ не спасёт. Но если экспертность реальна — фрейм стоимости ошибки сильнее, чем фрейм цены часа.

Работа с фреймом не означает уход от неудобного вопроса. Наоборот, сильная рамка должна выдерживать вопросы. Но она не должна позволять противнику или конкуренту заранее назначить смысл происходящего. Если вы всё время отвечаете чужими словами — вы укрепляете чужую карту. Если хотите изменить восприятие — нужно вернуть себе право на название.

Политтехнологи называют это борьбой за повестку, но на уровне языка это борьба за первый глагол, первое существительное, первую метафору. Кто напал? Кто защищается? Кто реформирует? Кто разрушает? Кто заботится? Кто наживается? Кто отстаёт? Кто ведёт в будущее? От ответа на эти вопросы зависит, как аудитория будет читать все следующие факты.

Фрейминг и этическая граница

Поскольку фрейминг неизбежен, его нельзя просто объявить манипуляцией. Любой врач, объясняя пациенту диагноз, выбирает рамку: можно напугать, можно успокоить, можно показать риски, можно сделать акцент на плане действий. Любой преподаватель выбирает, с чего начать и какие примеры привести. Любой журналист выбирает заголовок. Любой бренд выбирает, о чём сказать первым.

Этическая граница проходит не там, где появляется рамка. Она проходит там, где рамка начинает сознательно разрушать способность человека к осознанному выбору. Если она скрывает существенную информацию, подменяет вероятность неизбежностью, превращает отдельный случай в универсальный закон, искусственно назначает врага или давит на страх сильнее, чем требует реальность — фрейм становится манипулятивным.

В маркетинге это особенно важно в чувствительных категориях: медицина, образование, финансы, безопасность, юридические услуги, детские продукты. Здесь человек часто тревожен, не обладает полной экспертизой и вынужден доверять профессионалу. Чем выше асимметрия знаний — тем выше ответственность того, кто задаёт рамку. Можно объяснять риски лечения, но нельзя превращать пациента в заложника страха. Можно говорить о будущем ребёнка, но нельзя продавать родителям панику. Можно объяснять финансовые риски, но нельзя создавать ощущение гарантии там, где её нет.

Политтехнологии дают маркетингу мощный инструмент: право назвать ситуацию. Но это право всегда связано с ответственностью. Название может помочь человеку увидеть то, что раньше было расплывчатым. А может сузить мир до одной эмоциональной реакции. Хороший фрейм проясняет. Плохой фрейм захватывает.

Выводы: кто задаёт рамку, тот задаёт разговор

Фрейминг — одна из базовых технологий влияния, потому что человек почти никогда не встречает факты без предварительного смысла. Он видит событие, продукт, кандидата, цену или проблему через слова, ассоциации, примеры, прошлый опыт и культурные ожидания. Поэтому борьба за восприятие часто начинается не с доказательства, а с названия.

Политтехнологии давно работают с этим сознательно. Они понимают, что реформа, кризис, протест, война, кандидат или закон должны быть помещены в рамку до того, как аудитория начнёт спорить о деталях. Маркетинг делает то же самое, когда задаёт категорию, объясняет боль клиента, выбирает язык цены, статуса, безопасности, инновации или заботы.

Для бренда фрейминг превращается в позиционирование. Но позиционирование в сильном смысле — это не фраза о себе, а способ объяснить рынок. Что здесь считается проблемой? Кто её создал? Почему старые критерии выбора больше не подходят? Какое действие теперь выглядит разумным? Если бренд отвечает на эти вопросы убедительно и подтверждает их продуктом — он получает не просто узнаваемость, а право вести разговор.

Но фрейминг требует осторожности. Он может помогать человеку понимать сложное, а может отрезать от реальности всё, что мешает выгодному выводу. Но рамка — это ещё не история. Рамке пока не хватает действующих лиц.

Глава 5. Нарратив: герой, враг, жертва и будущее

«Сокращение штата» против «оптимизации структуры» — рамка задаёт угол. Но угла недостаточно, чтобы человек начал действовать. Кому-то нужно сопереживать, кого-то — бояться, к чему-то — стремиться.

Возьмите любую сильную рекламу, которую вы помните дольше суток. Скорее всего, в ней был не просто факт о продукте — там кто-то от чего-то спасался, кто-то кому-то мешал, и было видно, что будет, если ничего не изменить. Это и есть нарратив: фрейм, который обзавёлся героем, врагом, жертвой и будущим.

В этой главе — как устроена эта конструкция и почему без неё даже самый точный фрейм остаётся просто точкой зрения, а не историей, в которую можно войти.

Почему факта мало

Человеку трудно действовать на основании разрозненных фактов. Он может знать, что цены растут, система образования меняется, технологии ускоряются, рынок медицины сложен, в городе не хватает хороших пространств, а привычные способы работы устаревают. Но пока эти факты не сложены в понятную историю, они остаются фоном. Фон может тревожить, раздражать или утомлять, но он не всегда ведёт к действию.

Нарратив делает другое. Он собирает отдельные наблюдения в последовательность. Цены растут не просто так, а потому что кто-то плохо управляет экономикой, наживается на людях или не способен адаптироваться к новому миру. Образование меняется не просто потому, что появляются технологии, а потому что старая школа перестаёт готовить детей к будущему. Рынок медицины сложен не просто потому, что медицина сама по себе сложна, а потому что пациенту не хватает прозрачности, человеческого объяснения и доверенного проводника. В каждом случае история создаёт причинность и моральный смысл.

Посмотрите на кампанию Brexit 2016 года. Сторонники выхода из ЕС могли бы объяснить экономические аргументы, торговые балансы, суверенитет над законодательством. Это сложно. Это требует времени. Вместо этого они нашли нарратив: «Take back control» — «Верните контроль». Три слова. Внутри них — и страдающий герой (британец, который потерял контроль над своей страной), и враг (Брюссель, чиновники, элита), и будущее (суверенная нация, которая решает сама). Экономисты публиковали сложные доклады о последствиях Brexit. Результат голосования определялся множеством факторов — от экономических настроений до миграционной политики и медийного ландшафта. Но даже сторонники сложных экономических аргументов признают: нарратив «Take back control» оказался заметно убедительнее любого доклада именно потому, что апеллировал не к расчёту, а к чувству контроля.

Это не значит, что нарратив обязательно лжёт. Он может действительно помогать понять сложную реальность. Без нарративов мы тонули бы в отдельных фактах и не могли бы действовать. Но нарратив всегда упрощает. Он выбирает начало, причинную связь, главных участников, моральный акцент и желательное продолжение. В этом его сила и его опасность.

Политические кампании хорошо понимают, что люди редко мобилизуются вокруг сложных таблиц. Им нужна история о том, что с ними происходит. Иногда эта история может быть честной и полезной: она называет реальную несправедливость, показывает системную проблему и помогает людям организовать сопротивление. Иногда она становится опасной: берёт настоящую боль, назначает удобного врага и сужает весь мир до одной эмоции.

Маркетинг сталкивается с той же дилеммой. Бренд может честно назвать проблему, которую рынок долго не видел. Что пациенту важно не только лечение, но и объяснение. Что родителям нужна не просто школа, а среда будущего. Что предпринимателю нужен не очередной курс, а новая профессиональная оптика. Что покупателю премиального продукта важны не только материалы, но и опыт, статус, приватность. Но бренд может и преувеличить проблему, превратить нормальную тревогу в постоянный страх или создать конфликт там, где достаточно было ясного объяснения.

Нарратив всегда просит доверия. Поэтому вопрос не в том, нужен ли он. Вопрос в том, насколько честно он обращается с реальностью.

Герой редко должен быть брендом

Одна из частых ошибок коммерческого маркетинга — делать героем сам бренд. Компания рассказывает, какая она сильная, умная, технологичная, заботливая, международная, быстрая, премиальная или инновационная. Всё это может быть правдой, но читатель или покупатель не всегда понимает, где в этой истории место для него. Он видит презентацию чужой значимости, но не обязательно узнаёт собственную проблему.

Политические кампании редко совершают такую ошибку в чистом виде. Даже когда они строятся вокруг яркого лидера, этот лидер обычно не существует сам по себе. Он должен быть носителем чьей-то боли, надежды или гнева. Кандидат становится голосом народа, защитником традиции, символом обновления, человеком, который вернёт контроль, наведёт порядок, восстановит справедливость или откроет будущее. Его личная история важна только потому, что через неё аудитория читает собственную.

В маркетинге работает похожий принцип. Бренд может быть проводником, инструментом, союзником, сценой, оружием, доказательством статуса, способом войти в сообщество — но он не всегда должен быть главным героем. Чаще герой — клиент. Он сталкивается с хаосом, неуверенностью, риском, старым рынком, нехваткой времени, страхом ошибки, желанием вырасти, тревогой за ребёнка, потребностью в безопасности или стремлением к лучшей версии себя. Бренд появляется как тот, кто помогает ему пройти этот путь.

Nike — классический пример. Компания никогда не делала главным героем кроссовки. Она делала главным героем человека, который преодолевает себя. Профессиональные атлеты в рекламе Nike — не иконы для поклонения. Они зеркало, в котором обычный человек видит собственный потенциал. «Just Do It» — это обращение не к чемпиону, а к человеку, у которого ещё нет привычки действовать. Nike не продаёт одежду. Nike продаёт момент, когда человек выбирает усилие вместо оправдания.

Если компания продаёт образование, герой — не школа. Герой — ребёнок и семья, которые пытаются подготовиться к будущему, где старых гарантий уже недостаточно. Если клиника продаёт медицинскую услугу, герой — не клиника и не врач, хотя их экспертность важна. Герой — пациент, который хочет вернуть контроль, здоровье, уверенность и право не разбираться в сложной системе в одиночку. Если бренд продаёт технологический сервис, герой — человек или бизнес, который устал терять время и хочет действовать иначе.

Джозеф Кэмпбелл, описывая путь героя, работал с мифами, а не с маркетинговыми воронками. Но сама логика перехода через испытание полезна для понимания современной коммуникации. Герой живёт в привычном мире, сталкивается с вызовом, получает помощь, проходит через испытания, меняется и возвращается с новым статусом или знанием. Коммерческий маркетинг часто упрощает эту схему до банального «было плохо — купил продукт — стало хорошо». Но в более сильной версии бренд помогает человеку пройти реальный переход: от тревоги к пониманию, от хаоса к системе, от одиночества к поддержке, от старого способа действия к новому.

Если этого перехода нет — нарратив становится декоративным. Он может красиво звучать, но не создаёт движения.

Зачем нарративу враг

Враг — один из самых сильных и самых опасных элементов политтехнологии. Он даёт истории энергию. Если есть только светлое будущее, но нет силы, которая мешает к нему прийти, история часто остаётся слабой. Конфликт делает её понятной. Он объясняет, почему нельзя просто продолжать как раньше, почему нужно выбрать сторону и почему действие имеет значение.

В политике враг часто выражен явно. Это могут быть коррумпированные элиты, внешний противник, бюрократы, радикалы, старый режим, глобалисты, националисты, олигархи, предатели, мигранты, колонизаторы, технократы или фанатики. Иногда враг реален. Иногда сильно преувеличен. Иногда собран из разрозненных страхов в удобную фигуру. Чем сильнее социальное напряжение, тем легче аудитория принимает простое объяснение: вот кто виноват.

В рекламе «1984» Apple сделал нечто революционное. В ролике на экране Оруэлловская тоталитарная серость — и компания IBM, которая к 1984 году контролировала рынок ПК, прозрачно читалась за образом Большого Брата. Не технические характеристики. Не цена. Apple продавал конфликт: корпоративный конформизм против творческой свободы. Враг — не IBM как компания, а идея, что компьютер должен быть скучным, безличным, подчинённым корпоративной логике. Ролик показали один раз на Супербоул. Он стал событием, которое обсуждали годами. Не потому что в нём был хороший продукт. Потому что в нём была драма.

Маркетинг обычно работает осторожнее, но тоже нуждается в источнике конфликта. Врагом может быть не человек и не группа людей, а старый способ делать рынок, лишняя сложность, непрозрачность, посредники, плохой сервис, безличность, переплата, устаревшая школа, тревога, хаос, некомпетентность, токсичная культура, скука, компромисс, потеря времени. Такой враг помогает бренду объяснить, против чего он выступает.

Dove в 2004 году запустил кампанию «Real Beauty». Враг был назван честно и публично: рекламная индустрия, которая десятилетиями продавала женщинам недостижимый стандарт красоты и зарабатывала на их неуверенности. Параксально, Dove сам является частью этой индустрии. Но он первым назвал врага — и получил право предлагать альтернативу. Кампания охватила 141 страну. Продажи выросли с \$2,5 до \$4 миллиардов за десять лет⁵. Враг не был конкурентом. Враг был системой, и система была настоящей.

Проблема начинается тогда, когда враг становится удобнее реальности. Если бренд искусственно демонизирует категорию, конкурентов или поведение людей — он может быстро получить внимание, но потерять доверие. Рынок образования можно критиковать за устаревшие подходы, но если вся коммуникация строится на том, что «обычная школа губит детей» — бренд начинает продавать панику. Медицину можно критиковать за непрозрачность и холодный сервис, но если каждый разговор превращается в страх перед ошибкой, пациенту уже не помогают выбирать — его загоняют. Финансовый сервис может выступать против сложных банковских продуктов, но если он внушает, что все остальные игроки только обманывают, он сам начинает выглядеть подозрительно.

Сильный враг в маркетинге не обязательно должен быть агрессивным. Иногда лучший враг — это не люди, а состояние, от которого аудитория хочет уйти. Хаос вместо системы. Неопределённость вместо ясности. Стыд вместо уверенности. Риск вместо безопасности. Одиночество вместо поддержки. В этом случае конфликт остаётся, но он не превращает коммуникацию в травлю.

Политтехнологии учат, что враг мобилизует. Этика напоминает, что неправильно выбранный враг разрушает.

Боль, враг, герой, будущее: как это выглядит в работе

Чтобы нарратив не оставался красивым словом, его полезно разбирать через четыре вопроса. Какая боль уже есть у аудитории? Что или кто мешает её преодолеть? Кто герой истории? Какое будущее становится возможным после действия?

Рассмотрим Bumble. Приложение для знакомств вышло на рынок в 2014 году, где уже доминировал Tinder. Продуктовое отличие — женщина пишет первой — было реальным, но само по себе не создавало нарратив. Bumble создал его через конфликт. Боль аудитории — не просто сложность познакомиться. Глубже: усталость от агрессивной, неуважительной культуры знакомств, где женщина чувствует себя объектом оценки. Враг — не Tinder как приложение, а старая модель дейтинга с давлением, отсутствием контроля, харассментом в личных сообщениях. Герой — женщина, которая возвращает себе право управлять контактом, выбирать темп и чувствовать безопасность. Будущее — более осознанная, спокойная и уважительная культура знакомства. Продуктовая механика подтверждала историю: именно женщина решает, начинать ли разговор. К 2021 году компания вышла на биржу с оценкой в \$8,3 миллиарда⁴.

Можно взять другой пример — спортивный бренд. Боль здесь редко сводится к отсутствию кроссовок. Человек сталкивается с внутренним сопротивлением: слабостью, ленью, страхом неудачи, ощущением, что он недостаточно хорош. Врагом становится не внешний противник, а собственное сомнение, инерция, привычка откладывать усилие. Героем становится обычный человек, который делает шаг через сопротивление. Будущее — версия себя, которая сильнее, свободнее и честнее. Такой нарратив позволяет бренду продавать не только одежду или обувь, а участие в драме преодоления. Но и здесь есть риск: если преодоление превращается в культ постоянного насилия над собой, бренд может начать эксплуатировать тревогу и чувство неполноценности.

Для премиальной медицинской клиники схема будет другой. Боль — тревога и потеря контроля перед сложной медицинской системой. Враг — непрозрачность, холодная коммуникация, давление авторитетом. Герой — пациент, который хочет понимать, что с ним происходит, и принимать решение не в страхе, а в доверии. Будущее — медицина, где экспертность врача не подавляет человека, а возвращает ему ясность. В таком нарративе рекламный текст, консультация, сайт, сервис, отзывы и даже интерьер должны работать на одну историю. Если в рекламе говорится о спокойствии, а менеджер давит срочностью, герой снова становится объектом процедуры — и нарратив теряет честность.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.