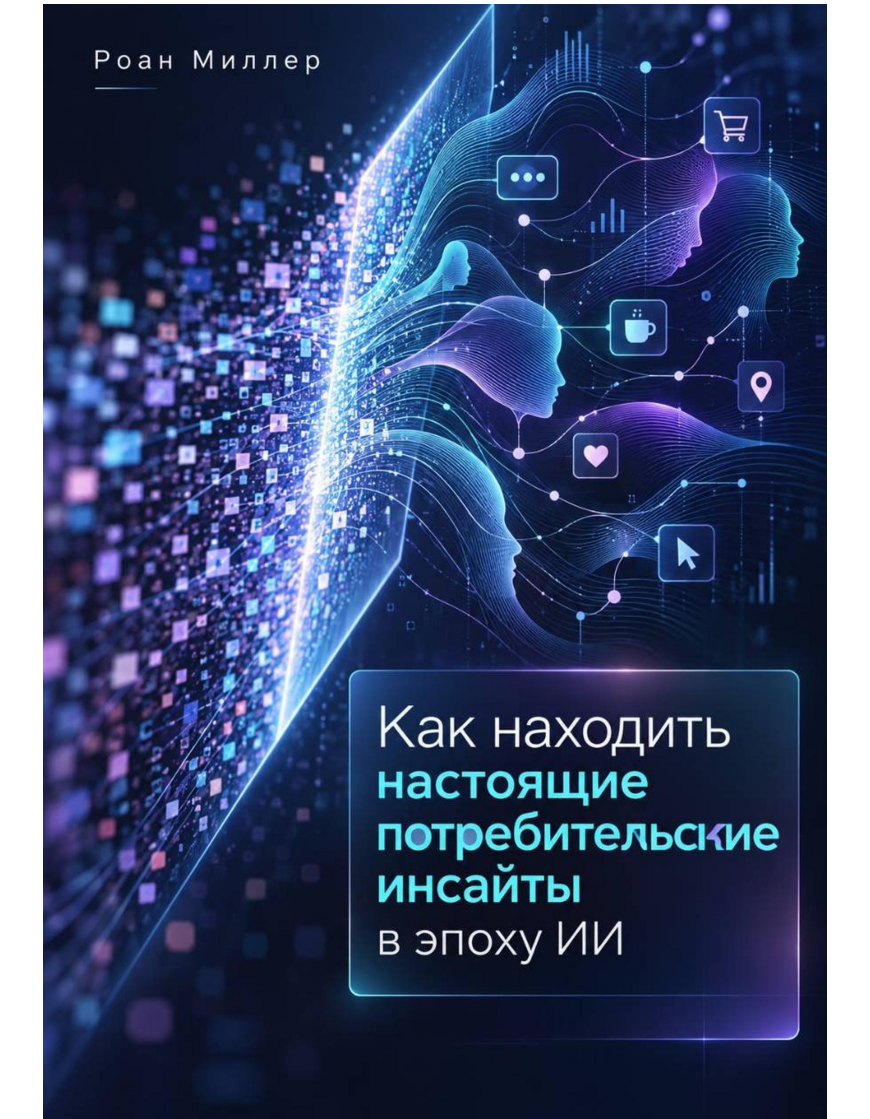


Роан Миллер

An abstract digital illustration featuring three human profiles in profile, facing right, rendered in a glowing, wireframe-like style. The profiles are interconnected by a network of lines and dots, suggesting a digital or neural network. Various icons are scattered around the profiles, including a shopping cart, a speech bubble with three dots, a bar chart, a coffee cup, a location pin, a heart, and a mouse cursor. The background is dark blue with a dense field of small, colorful squares and a bright, glowing diagonal line of light. The overall aesthetic is futuristic and data-driven.

Как находить настоящие потребительские инсайты в эпоху ИИ

Роан Миллер

Как находить настоящие потребительские инсайты в эпоху ИИ

<https://litres.ru/74584273>

SelfPub; 2026

Аннотация

Вы уверены, что знаете своего покупателя? Скорее всего, вы знаете только ярлык из презентации. «Поколение Z», «мама из среднего класса», «низкий сегмент» выглядят убедительно, пока реальный человек не делает ровно обратное тому, что обещали ваши данные. Эта книга учит видеть то, что ускользает от опросов, дашбордов и аккуратных резюме ИИ: почему люди говорят одно, покупают другое, что скрывает молчание на интервью, когда лайк не означает спрос и как алгоритмы сами формируют желания. Главное, здесь инсайт не заканчивается красивым выводом. Он превращается в выбор: что делать бренду, чего не делать, куда направить деньги и как проверить гипотезу. Если вы принимаете решения о продукте, маркетинге или стратегии, эта книга может спасти вас от дорогой ошибки: перепутать данные с человеком.

Содержание

Глава 1. Потребитель — это не образец, а образец не живет реальной жизнью	4
Глава 2. Почему люди говорят одно, а покупают другое?	59
Конец ознакомительного фрагмента.	82

Роан Миллер

Как находить настоящие потребительские инсайты в эпоху ИИ

Глава 1. Потребитель — это не образец, а образец не живет реальной жизнью

**Портрет показывает черты, а проницательность —
бремя**

Некоторые слова очень удобны.

Удобны до жестокости.

Например, «нижние сегменты рынка».

За все эти годы, что я занимаюсь маркетинговыми исследованиями, среди отраслевых терминов, которые мне больше всего не нравятся, «нижние сегменты рынка», пожалуй, занимают первое место. Не потому, что этот термин совершенно неприменим. Бизнесу, конечно, нужна классификация, рынку — сегментация, а стратегии — целевая аудитория.

Но проблема этих четырёх иероглифов заключается в том, что они слишком удобны. Настолько удобны, что, как только мы их произносим, создаётся впечатление, будто мы уже поняли сотни миллионов людей.

Один иероглиф «нижний» помещает людей на какую-то невидимую вертикальную ось.

Верх занимают города первого уровня. Города третьего и четвёртого уровня — внизу. Высокие доходы — вверху. Низкие уровни, низкие цены, низкий сегмент — внизу.

В результате жизнь сотен миллионов людей сжимается в одном направлении: вниз.

Но люди так не живут.

В одном из исследований команды авторов, посвящённом рынку подарков, потребление подарков в городах низкого уровня продемонстрировало примечательную активность. Во многих отраслевых отчётах вполне естественно встречается такая фраза:

«Модернизация потребления подарков на периферийных рынках».

На первый взгляд, в этом нет ничего плохого. Лаконично, профессионально и удобно для презентации в PowerPoint.

Но если вы действительно пообщаетесь с мамой из третьего или четвёртого по величине города, то поймёте, что эта фраза слишком упрощённа.

Накануне Нового года она стоит перед полками супермаркета, имея в распоряжении, возможно, всего несколько сотен

юаней. Ей нужно выбрать подарки для родственников. Выбрать молоко или орехи? Выбрать известный бренд или подарочную коробку с более презентабельной упаковкой? Выбрать что-то недорогое или то, что «не позорит» при подаче?

Она не занимается «модернизацией потребления подарков на низовом рынке».

Она просто старается сохранить лицо в рамках ограниченного бюджета.

Она не хочет, чтобы родственники думали, что у неё дела идут плохо. Она не хочет, чтобы свекры и свекровь считали, что она не знает правил приличия. Она не хочет, чтобы её ребёнок выглядел убого перед родственниками. Она также не хочет, чтобы её тяжёлый труд в течение всего года казался слишком незначительным из-за одной коробки подарков.

За этой коробкой молока или упаковкой орехов стоит не просто цена.

В этом — её ощущение своего места в социальной сети. Её понимание того, что такое «достойный образ». В них — воспоминания о том, какие подарки она получала в детстве и чьи новогодние подарки вызывали у неё зависть. А также её вполне прагматичные расчёты: этот подарок не должен быть слишком дорогим, но и не должен выглядеть слишком несолидно.

Все это невозможно уместить в четыре слова «нижние сегменты рынка».

В нашей выборке никто не дарит подарки на Новый год. У «образца» нет родственников. Она также не нуждается в том, чтобы сохранять репутацию за обеденным столом.

А людям — нужно.

«Мама из среднего класса» — тоже термин, от которого дух захватывает.

Оно кажется чуть более престижным, чем «нижний сегмент рынка», чуть мягче и даже с легким оттенком изысканной жизни. Но оно так же давит на человека.

Во многих отчётах мама из среднего класса выглядит примерно так:

уделяет внимание качеству. Уделяет внимание образованию. Готова платить за здоровье. Придают большое значение развитию детей. Стремится к высокому качеству семейной жизни.

Каждое слово верно.

Но каждое из них словно маленький кусочек, вырезанный из жизни реальной женщины, которые в итоге складываются в образ потребительского робота.

Её жизнь похожа на бесконечно движущуюся корзину покупок, наполненную органическими овощами, курсами программирования для детей, импортным детским молоком, антивозрастными сыворотками и одним курсом за другим по «научному воспитанию».

Но настоящий человек не такой.

На самом деле она, возможно, днём в офисе пытается не

отставать от молодых коллег, а вечером, вернувшись домой, ещё и проверяет домашние задания детей. Возможно, она говорит: «Главное — чтобы ребёнок был счастлив», но в душе тайком сравнивает, на какие курсы ходят чужие дети. Возможно, она покупает самые дорогие витамины не потому, что действительно верит в чудодейственность этой бутылочки, а потому, что боится не оправдать ожиданий хорошей мамы.

У неё также могут быть профессиональные тревоги, усталость от брака, противоречивые чувства по поводу материнства — то сопротивление, то принятие, — а также те маленькие тайные желания: научиться рисовать, побыть в одиночестве полдня, на время перестать быть мамой.

Когда женщину называют «мамой из среднего класса», многие аспекты её жизни, которые не приносят материального дохода, сразу же вычеркиваются.

Она перестает быть просто женщиной. Она превращается в центр принятия решений о семейных расходах.

У неё больше нет желаний, усталости, скуки и случайных порывов сбежать. От неё остаётся лишь «внимание к качеству, забота об образовании, готовность платить за здоровье».

Это не портрет.

Это преобразование человека в путь покупки.

Еще одно слово — **поколение Z**.

Этот термин уже практически избит в отчетах. Каждый

раз, когда я его вижу, я подсознательно настораживаюсь. Потому что он слишком легко заставляет людей неправильно судить о молодежи.

Во многих отчетах говорится, что поколение Z не заботится о вступительных экзаменах, ведет пассивный образ жизни, стремится к эмоциональным ценностям и не верит в традиционные пути достижения успеха. На первый взгляд это звучит правдоподобно. Если посмотреть на их высказывания в социальных сетях, то действительно видно, что они любят самоиронию, любят говорить «да пошло все к черту», любят облекать тревогу в форму шуток и обсуждать серьезные темы в легкомысленном тоне.

Но это не значит, что им действительно всё равно.

В ходе исследований и интервью, проведённых нашей авторской командой по поводу вступительных экзаменов, некоторые представители поколения 00-х на словах не соглашались с утверждением «вступительные экзамены меняют судьбу», но всё равно серьёзно подходили к этой конкуренции. Дело не в том, что им всё равно, а в том, что они изменили способ проявления заботы.

В прошлом люди верили, что экзамен меняет судьбу, поэтому боролись изо всех сил. Современная молодёжь не верит в это полностью, но всё равно изо всех сил старается.

И именно в этом заключается самая болезненная сторона.

С одной стороны, они понимают, что этот путь не так волшебен, как его описывало предыдущее поколение, с другой

— не могут найти более надёжного пути. Поэтому они защищают себя самоиронией, заранее смягчают удар неудачи, «сдаваясь», и оставляют себе лазейку, говоря: «Мне всё равно».

Когда человек говорит: «Мне плевать на выпускные экзамены», а в два часа ночи всё ещё решает задачи — это не противоречие в данных.

Это он защищает себя.

Он боится не самого труда. Он боится того, что даже после всех усилий мир так и не даст ему ответа.

Обобщать такую тревогу и самозащиту как «лежать на месте» — все равно что списать со счетов их настоящую внутреннюю борьбу.

Многим молодым людям не всё равно.

Они просто боятся, что, даже если будут слишком сильно заботиться, всё равно потерпят неудачу.

Поэтому — вопрос никогда не заключался в том, можно ли использовать термины из профессиональной лексики.

Конечно, можно.

В деловом мире нужны ярлыки. Без ярлыков нет эффективного общения; без классификации людей нет отправной точки для стратегии; без понятий невозможно систематизировать многие сложные явления.

Но ярлыки могут помочь вам лишь найти группу людей.

Инсайт должен заставить вас по-новому взглянуть на человека.

«Рынок низшего уровня» — это всего лишь ярлык. Мама, выбирающая подарки на Новый год, — вот кто на самом деле человек.

Мама из среднего класса — «всего лишь ярлык». А вот та женщина, которая поздно ночью в группе WeChat спрашивает: «А этот учитель действительно полезен?», — вот она и есть человек.

«Поколение Z» — это всего лишь ярлык. Тот ребенок, который на словах говорит, что ему всё равно, но в два часа ночи всё ещё решает задачи, — вот кто на самом деле человек.

Самый опасный момент в маркетинговых исследованиях — не то, что у нас нет слов.

Наоборот, в том, что у нас слишком много слов.

Когда слов становится слишком много, люди легко исчезают из поля зрения.

Рис. 1-1: Ярлыки отражают черты, а аналитика — время

Я в очередной раз осознал это, занимаясь исследованием вступительных экзаменов.

Материалы по выпускным экзаменам и повторной сдаче, собранные нашей группой авторов, показывают: число учащихся, повторно сдающих экзамены, растет; давление особенно сильно в регионах с высокой конкуренцией; а некоторые семьи с низким доходом по-прежнему в значительной степени полагаются на путь получения высшего образования.

Все это верно.

Но они слишком похожи на отчет.

Отчет обладает одной особенностью: он способен описать человеческие трудности настолько ровно,

Настолько ровно, что в них нет слез. Настолько ровно, что в них нет даже настольной лампы в два часа ночи. Настолько ровно, что в нём нет матери, которая, моя посуду на кухне столовой, в душе снова и снова повторяет: «В этом году мой сын обязательно поступит в университет».

Во многих научных работах таких людей описывают как: «группа повторно сдающих экзамены». «Выборка семей с низким доходом, испытывающих потребность в образовании». «Группа населения, испытывающая давление в связи с вступительными экзаменами в провинциях с высокой конкуренцией». «Целевая группа политики образовательного равенства».

Каждое из этих выражений кажется верным.

Но именно эти «правильные» слова постепенно стирают личность человека.

В одном из типичных случаев, данные которого были обезличены, один юноша рассказал, что он уже несколько лет пересдаёт экзамены, и этот год — последний. Мать работает в столовой, отец получил производственную травму. Он каждый день учится до поздней ночи не потому, что так любит учиться, а потому, что знает: если и в этот раз он не сдаст экзамены, матери будет очень трудно и дальше возла-

гать на него «надежду».

Он написал, что маме не нужно, чтобы он поступил в Цинхуа.

Ей просто нужно, чтобы она могла сказать перед родственниками:

«Мой сын поступил в университет первого уровня».

Прочитав это, я замер.

Потому что эта фраза внезапно разбила вдребезги все громкие слова.

Никаких показателей повторного поступления. Какая образовательная конкуренция. Какие там потребности семей с низким доходом в высшем образовании. Какая «индустриальная цепочка» вступления в вузы.

Все эти термины по-прежнему существуют, но вдруг они стали не такими значимыми.

То, что действительно давит на этого юношу, — это не набор тестовых заданий, не вступительный билет и не какие-то политические перемены.

А достоинство его матери.

Он до двух часов ночи решал задачи не из-за «характеристик выборки». А потому, что он знает: мать возложила на него ту единственную надежду, которая у неё осталась в этом мире — надежду на то, что она сможет изменить свою жизнь к лучшему, поднять голову и доказать родственникам, что «наша семья ещё не погибла».

Вы скажете, что это тревога, связанная с образованием?

Конечно.

Но называть это просто «тревогой по поводу образования» — слишком легко.

Это последний козырь, который семья может разыграть перед лицом судьбы. Это надежда взрослого человека, которую ребенок не хочет брать на себя, но вынужден нести. Это чувство беспомощности матери, которая не может зайти на экзамен вместо ребёнка и поэтому вынуждена направлять всю свою энергию на ожидание.

Вот почему, когда я впоследствии снова вижу такие выражения, как «данные о поведении пользователей из провинций с высокой конкуренцией», у меня всегда возникает легкое чувство дискомфорта.

Потому что я вспоминаю тот пост.

Я вспоминаю того мальчика, который в два часа ночи всё ещё решал задачи. Я вспоминаю ту маму, которая подрабатывала в столовой. Я вспоминаю, что она, возможно, и не разбиралась в выборе специальности, заполнении бланков поступления, вероятности зачисления и рентабельности инвестиций в образование. Она просто знала: если сын поступит в университет первого уровня, она наконец-то сможет вздохнуть с облегчением перед родственниками.

Самая распространённая ошибка в маркетинговых исследованиях — это когда такое чувство, что «не хватает воздуха», интерпретируется как «потребность».

Или, например, мамы в кипах в день выпускных экзаме-

нов.

Во многих отчётах это относят к «потреблению, связанному с ритуальной значимостью экзамена». Нельзя сказать, что это неверно. Слово «ципао» омонимично выражению «победа с самого начала»; красная одежда, подсолнухи, «комната первокурсника», питательные блюда перед экзаменом — всё это можно отнести к ритуальному потреблению.

Но если вы действительно стояли у входа в экзаменационный зал и наблюдали за этими мамами, то поняли бы, что словосочетание «ритуальный характер» здесь звучит слишком легко.

Они надевают кипао не потому, что верят, будто одна одежда действительно может повлиять на оценки.

Просто у них больше нет другого выхода.

Она не может отвечать за ребенка. Не может успокоить ребенка. Она не может взять на себя ответственность за этот экзаменный лист вместо ребенка. Не может решить судьбу ребенка.

Все, что она может сделать, — это встать утром чуть раньше, надеть не совсем повседневную одежду, встать у входа в экзаменационный зал и, перед лицом всех тех вещей, которые она не может контролировать, сделать что-то, что, по крайней мере, выглядит полезным.

Это не просто суеверие.

Это то, что человек делает, когда чувствует себя беспомощным, — ищет для себя какое-то занятие.

Многие траты делаются не для того, чтобы изменить результат, а для того, чтобы помочь человеку перенести процесс ожидания результата.

Данные просто нужно включить в статистику. Человеку нужно, чтобы его понимали.

Эту выборку можно отнести к категории «повторщиков»... Человек ночью в два часа вспоминает лицо мамы.

Выборку можно охарактеризовать как «потребности в образовании в семьях с низким доходом». Человек понимает: если на этот раз он не сдаст экзамен, маме, возможно, придётся снова опустить голову перед родственниками.

Эти данные можно включить в анализ политики, отраслевые отчеты и карту рыночных возможностей. А человек же в реальной жизни вынужден день за днём переживать эти слова.

Я надеюсь, что каждый молодой исследователь сможет как можно раньше пережить такой момент:

ты смотришь на строку данных и вдруг осознаёшь, что это не просто строка данных.

Это человек.

Человек, который всеми доступными ему способами старается сделать жизнь свою и своих близких чуть менее тяжёлой.

Как только этот момент наступит, пути назад уже не будет.

Ты будешь продолжать работать с данными. Вы будете и дальше работать с выборками. Вы будете продолжать со-

ставлять отчеты. Ты также будешь продолжать использовать классификацию, метки и модели.

Но вы уже никогда не сможете так легко сказать:

«Эта категория пользователей чувствительна к цене». «Эти родители испытывают тревогу по поводу образования». «У этой категории студентов отсутствует долгосрочное планирование». «У этой группы людей наблюдается зависимость от карьерного роста».

Потому что вы знаете: в каждой «такой группе» есть человек, который «не только такой».

Хорошее исследование — это не то, которое превращает людей в более точные ярлыки.

Хорошее исследование — это когда, даже вынужденно используя ярлыки, не забывают о том, что за каждым ярлыком стоит целый человек.

Самая распространённая ошибка компаний в понимании потребителей заключается не в том, что они вообще не обращают на них внимания.

Наоборот, многие компании обращают на них слишком много внимания.

Они анализируют источники посещений, пути переходов, количество показов, воронку конверсии, откуда пользователь перешел на сайт, смотрел ли он рекламу, добавил ли товар в корзину, перешел ли он на универсальную торговую платформу после просмотра контента о стиле жизни на какой-то платформе или попал на другую торговую платформу

из стрима в приложении для коротких видео.

Каждое действие фиксируется.

Проблема в том, что действие — это не причина.

Путь также не является мотивом.

То, что человек перешел с платформы с контентом о стиле жизни на платформу электронной коммерции и оформил заказ, не означает, что «эта платформа побудила его к покупке». То, что человек посмотрел рекламу и зашел в магазин, не означает, что «реклама его убедила»... То, что человек нажал на купон, не означает, что «цена была единственной движущей силой».

Все это — лишь следы, оставленные в момент совершения действия.

Следы могут рассказать вам, где он побывал, но не могут объяснить, зачем он вышел из дома.

Самая распространённая ошибка компаний — принимать следы за причину выхода из дома.

Это связано с положением компаний. Компании слишком торопятся. Торопятся продать товар, торопятся получить доход, торопятся доказать эффективность рекламной кампании, торопятся на следующем совещании по анализу результатов отчётливо объяснить, куда были потрачены деньги.

Когда человек торопится, он естественным образом склонен отдавать предпочтение простым ответам.

«На этой платформе хорошая конверсия». «Эта реклама эффективна». «Эта целевая аудитория много покупает». «У

этого канала высокая рентабельность инвестиций (ROI)». «Этот контент приводит к заключению сделок».

Эти утверждения не совсем ошибочны. Они даже могут оказаться весьма полезными в краткосрочной перспективе.

Но они легко могут завести компанию в тупик: компания начинает постоянно повторять одно и то же действие, полагая, что если действие будет повторяться, то и результат будет повторяться.

Это очень опасно.

Ведь потребители не принимают решения по инерции.

Потребители принимают решения, исходя из своего психологического состояния.

Его путь может измениться. Его точки соприкосновения меняются. Сегодня его может подтолкнуть к покупке какая-то платформа, посвященная стилю жизни, завтра — фраза друга, а послезавтра — неловкая встреча. Сегодня он делает заказ на платформе электронной коммерции, завтра — в офлайн-магазине, а послезавтра — совершает импульсивную покупку в прямом эфире.

Поверхностные пути меняются.

По-настоящему относительно стабильны его глубинные эмоции, отношения, тревоги, ожидания и самоинтерпретация.

Если компания будет сосредотачиваться только на путях, она станет всё более занятой и всё более уставшей. Ведь пути постоянно меняются, платформы постоянно меняются, ал-

горитмы постоянно меняются, а внимание потребителей постоянно переключается на что-то другое.

Но если вы увидите глубинные мотивы, то поймёте: путь — это лишь оболочка, а мотивы — это костяк.

Когда мы проводили исследование пользователей одной из платформ, посвященной стилю жизни, во время крупных спортивных соревнований, мы столкнулись с одним очень типичным примером.

Во время чемпионата мира по футболу продолжительность использования и конверсия рекомендаций среди пользовательниц заметно снизились. Если бы эти данные были представлены в обычном отчете, то легко можно было бы прийти к следующему выводу:

женские пользователи не интересуются спортивным контентом.

После чего бренды начинают принимать меры: сокращают рекламу, ориентированную на женскую аудиторию, избегают периода проведения Чемпионата мира или рассматривают контент, связанный со спортом, как источник трафика, привлекающий исключительно мужчин.

Этот вывод кажется обоснованным.

Но он слишком поверхностен.

Продолжим изучать комментарии пользователей и увидим много искренних высказываний от женщин, смысл которых примерно таков:

«Я не хочу просматривать ту или иную платформу с кон-

тентом о стиле жизни вместе со своим отцом».

Эта фраза сразу же переносит вопрос с «интереса к спорту» на «границы пространства»...

Они не обязательно ненавидят Чемпионат мира по футболу. Им не обязательно не нравится спорт. Что действительно вызывает у них дискомфорт, так это то, что жизненное пространство, которое изначально принадлежало им, внезапно изменило свой характер.

Для многих пользователей эта платформа, посвящённая стилю жизни, — не просто платформа с контентом. Она скорее похожа на комнату.

В этой комнате есть мода, косметика, путешествия, эмоции, отношения, образ жизни — там есть знакомый ей язык, эстетика и чувство безопасности. Она заходит туда не только для того, чтобы потреблять информацию, но и для того, чтобы окунуться в ту жизненную атмосферу, которую она признает своей.

Начался чемпионат мира по футболу, в платформу хлынуло огромное количество контента, ориентированного на мужчин, и атмосфера сообщества изменилась.

И тогда она ушла.

Компания заметила: время использования среди женщин сократилось. Аналитики же видят, что в её комнату ворвались посторонние.

Эти два подхода приведут к совершенно разным стратегиям.

Если вы считаете, что проблема заключается в том, что «женщины не любят спорт», вы сократите количество соответствующего контента. Если же вы поймёте, что проблема заключается в том, что «она не хочет лишиться своего личного пространства», то переосмыслите границы контента, атмосферу сообщества, соотношение рекомендаций, манеру выражения, а также то, как сделать так, чтобы во время чемпионата мира она по-прежнему чувствовала, что платформа её не предала.

Дело здесь не в трафике.

Это вопрос чувства принадлежности.

Многие компании лучше всего умеют анализировать поведение, но хуже всего — понимать границы.

Когда человек уходит, это не обязательно означает, что ему неинтересно. Иногда это происходит потому, что он чувствует, что здесь больше нет места для него.

Другая крайность — воспринимать слова потребителей буквально.

Это особенно очевидно в исследованиях в области подарков и презентов.

При проведении межкультурных исследований в области подарков многие иностранные респонденты во время интервью говорят:

«Мне нравится китайская культура, поэтому я был рад получить веер».

Эти слова звучат очень приятно.

Тот, кто дарит подарок, успокоится. Бренд, услышав это, будет доволен. В отчете это тоже красиво смотрится: респонденты признают символы китайской культуры и с большей готовностью принимают традиционные подарки.

Но если продолжить наблюдать за их реальным поведением, то можно обнаружить, что многие веера после получения убираются в глубину шкафа или передаются кому-то другому.

Значит ли это, что он лгал?

Не обязательно.

Возможно, он действительно вежлив, искренне благодарен и готов уважать намерения дарителя. Возможно, он действительно считает, что веер «отражает культуру». Но «имеет культурную ценность» не равнозначно «я буду этим пользоваться». «Мне очень приятно» не означает «этот подарок стал частью моей жизни».

Между словами людей и их поступками всегда существует пропасть под названием «вежливость».

Во многих интервью «нравится» — это не настоящая симпатия, а проявление хорошего воспитания.

Особенно в таких ситуациях, где отношения стоят на кону — как в случае с подарками, культурой, семьёй и статусом, — потребитель не станет прямо высказывать правду. Он сохранит ваше лицо и при этом сохранит собственное достоинство.

Когда он говорит «неплохо», возможно, он просто «стес-

няется сказать, что это бесполезно». Когда он говорит: «Очень значимо», возможно, он просто «не хочет поставить дарителя в неловкое положение». Когда он говорит: «Мне нравится китайская культура», возможно, он просто не знает, как выразить: «Я уважаю эту вещь, но действительно не знаю, куда её деть».

Поэтому компании часто неправильно интерпретируют поведение потребителей в двух направлениях.

Первый — когда они обращают внимание только на поведение, принимая действия за причину. Второй — это когда обращают внимание только на высказывания, принимая вежливость за правду.

Первый подход приводит компании к «суеверию в отношении путей». Второй случай приводит к «языковому заблуждению».

Компании, страдающие «верой в путь», постоянно задают вопросы:

Откуда он пришел? Что он нажал? Сколько секунд он смотрел? На какой странице он ушел? Совершил ли он в итоге покупку?

Язык Суеверные компании постоянно задают вопросы: «Ему понравилось или нет?» Он остался доволен? Готов ли он порекомендовать? Считает ли он цену высокой? Хорошее ли у него впечатление о бренде?

Все эти вопросы можно задать.

Но если остановиться только на этом, то анализ еще не

начался.

На самом деле нужно спросить:

почему в этой ситуации он так отреагировал? Что он защищает этим действием? Чего он избегает, произнося эту фразу? Когда он говорит, что ему нравится, он действительно это любит или просто проявляет вежливость? Когда он говорит, что ему не нравится, он действительно не любит это, или ему не нравится, как это сейчас преподносится? Он покупает функциональность или способ выразить эмоции? Он отказывается от продукта или от нарушенного ощущения пространства?

Почему компании всегда спотыкаются именно здесь?

Потому что давление, связанное с продажами, искажает суть.

Как только компания слишком сильно стремится к доходу, она естественным образом начинает искать кратчайший путь. Она отдаёт предпочтение тем решениям, которые можно реализовать немедленно: снижение цен, промоакции, увеличение рекламного бюджета, смена каналов, изменение рекламных материалов, коллаборации, прямые эфиры.

Эти действия не обязательно являются ошибочными.

Но если они не основаны на понимании глубинных причин, то превращаются в повторяющиеся действия, эффективность которых со временем снижается.

Сегодня вы видите, что какая-то реклама работает, и увеличиваете бюджет. Завтра потребители устают от рекламы

— и вы меняете креатив. Послезавтра трафик на платформе становится дороже — и вы снова меняете канал. Через некоторое время вы обнаруживаете, что испробовали все возможные меры, но эффективность продолжает снижаться.

Почему?

Потому что вы всё время гонитесь за последствиями поведения.

Поведение потребителей по своей сути изменчиво. На него влияют механизмы платформы, контентная экосистема, социальные связи, эмоциональное состояние и экономическая обстановка. Невозможно навсегда удержать живого человека с помощью одного и того же шага.

Любая постоянная, чрезмерно унифицированная и слишком однообразная стратегия в конечном итоге может обернуться ловушкой.

Сначала она приносит вам эффективность. Потом она лишает вас чутья. В конце концов, она затягивает вас, заставляя ошибочно полагать, что то, что работало в прошлом, должно по естественному ходу вещей продолжать работать.

Но потребители так не работают.

Базовые потребности человека относительно стабильны, а поверхностные триггеры постоянно меняются.

Ему всегда было важно сохранять достоинство, но в этом году его проявления изменились. Ему всегда было важно чувство безопасности, но изменились факторы, вызывающие это чувство. Ему всегда было важно чувство принадлежно-

сти, но сообщество, к которому он принадлежит, изменилось. Ему всегда было важно чувство контроля, но инструменты, позволяющие ему обрести это чувство, изменились. Ему всегда было важно, чтобы его замечали, но то, кому он готов показаться, где и каким образом — всё это изменилось.

Поэтому на самом деле задача компаний заключается не в том, «откуда пришли потребители на этот раз».

А:

почему он готов прийти? Почему он приходит именно сейчас? Почему он, придя, готов остаться? Почему он говорит, что доволен, но в следующий раз не возвращается? Почему он купил, но не стал постоянным клиентом? Почему он не ругает вас, но уже ушел от вас?

Потребитель — это не воронка.

Он — не шарик, который скатывается вниз по пути от показа рекламы, клика, стимулирования интереса, добавления в корзину и конверсии.

Он — человек.

Он приходит на платформу с эмоциями, делает выбор, опираясь на свои отношения, оформляет заказ, руководствуясь собственным самовосприятием, и уходит, неся на себе груз жизненных проблем.

Если компания видит только то, откуда он пришел, она упустит из виду, зачем он пришел. Если компания видит только то, что он купил, она упустит из виду, какую пробле-

му он на самом деле хочет решить. Если компания видит только то, по какому пути он прошел, она упустит из виду сердце, стоящее за этим путем.

А самая важная задача анализа потребительского поведения — именно найти эту суть.

Рис. 1-2: Путь поведения vs. путь причин

Сам термин «потребительский портрет» несет в себе определённую проблему.

Что такое портрет?

Портрет — это превращение многогранного человека в плоское изображение.

У человека изначально есть семья, прошлое, переезды, образовательный фон, карьерные повороты, семейное положение, дети, усталость, желания, чувство стыда, а также невысказанные зависть и страхи. Однако в отчете он превращается в несколько граф:

Возраст. Город. Доход. Образование. Источник информации. Предпочтения. Путь принятия решений. Покупательная способность.

Полезны ли все эти факторы?

Конечно, полезны.

В мире бизнеса невозможно обойтись без классификации. Компаниям нужно размещать рекламу, устанавливать цены, разрабатывать продукты, налаживать каналы сбыта и распределять бюджет. Без портрета потребителя невозможно обеспечить эффективность коммуникации. А без эффек-

тивной коммуникации организация не может действовать.

Но проблема в том, что как только портрет начинают воспринимать как самого «человека», он начинает вводить нас в заблуждение.

Профиль — это не человек. Профиль — это всего лишь карта, которую мы временно создаем, чтобы понять человека.

Карта полезна, но жить на карте нельзя.

Когда я проводил анализ производственно-сбытовой цепочки в сфере подготовки к выпускным экзаменам, я видел «портрет потребителя выпускных экзаменов», опубликованный одним образовательным центром. Он был составлен по всем канонам:

«Типичный пользователь: мама Чжан, возраст около сорока лет, проживает в городе второго уровня, имеет высшее образование, семейный доход средний, придаёт большое значение образованию детей, готова платить за продукты, помогающие повысить баллы, информацию получает в основном из групп для родителей и на контент-платформах, путь принятия решения: ознакомление, сравнение, консультация, оформление заказа».

В чём же проблема этого отрывка?

В нём почти всё написано правильно.

Но забыли упомянуть самого человека.

Какой же на самом деле может быть мама Чжан?

Возможно, это женщина, которая когда-то сама поступи-

ла в престижный университет из списка «985» и теперь уже двадцать лет «отбывает срок» в государственном учреждении. Возможно, она почти не разговаривает с мужем, но в вопросе «образования детей» у них сложился единственный консенсус. Возможно, она каждый день просматривает записи об образовании на какой-нибудь платформе о стиле жизни, но в душе тайно завидует тем мамам, которые не «загоняют» своих детей. Возможно, она поздно ночью спрашивает в группе WeChat:

«А этот учитель действительно помогает?»

Но на самом деле она хочет спросить не о том, полезен ли этот учитель.

Она хочет спросить:

«Правильно ли я поступала все эти годы?» «Не опоздала ли я с развитием ребёнка?» «Если на этот раз я сделаю неверный выбор, будет ли это снова моя вина?» «Дети других семей мчатся вперёд, а я могу остановиться?»

Вот что значит быть человеком.

Профессиональные портретисты умеют описывать «что она делает», но никогда не пишут «чего она боится».

Портрет, в котором не говорится о страхах, изображает не человека, а потребительского робота.

Он знает, что она получает информацию из групп в WeChat. Он знает, что она будет вдохновляться на какой-нибудь платформе о стиле жизни. Он знает, что она будет сравнивать цены, консультироваться и оформлять заказы. Но он

не знает, почему она не спит посреди ночи. Не знает, почему она, явно сомневаясь в этих курсах, всё же заплатила за них. Не знает, почему она, говоря: «Главное, чтобы ребенок был счастлив», при этом снова и снова просматривает сообщения в группе по поступлению в школу.

А на самом деле движущей силой потребления зачастую является не то, «что она делает», а то, «чего она боится».

Она боится, что ребёнок отстанет от других. Боится, что не выполнила свой долг. Боится, что многолетние усилия в конце концов окажутся напрасными. Боится, что кто-то легкомысленно скажет: «Почему твой ребенок так плохо сдал экзамены?». Боится, что на самом деле не способна защитить ребёнка в этой системе.

Этих страхов обычно нет на картинках.

Потому что его трудно описать. Её трудно измерить. Его трудно поместить в презентацию. И она недостаточно престижна.

Но именно он — та самая рука, которая нажимает на кнопку «Купить».

В прежние годы некоторые местные компании полагались на опыт и интуицию, и это не всегда было ошибкой. Ведь тогда рынок был относительно сконцентрирован, потребительские ценности — относительно однородны, а многие руководители, продавцы и дистрибьюторы действительно жили среди людей. У них не всегда были красивые модели, но они знали, как люди живут, знали, почему люди покупают, и по-

нимали, что стоит за фразой «с этим можно похвастаться».

Потом рынок изменился.

Люди стали более раздробленными.

Она уехала из маленького города, поступила в университет, сменила город, сменила круг общения, устроилась в крупную компанию, а затем стала матерью и вновь оказалась втянутой семьёй в иной уклад жизни. Её представления о потреблении не развивались по прямой линии, а складывались слой за слоем.

В ней сохранилось представление о приличности, присущее жителям небольших городов. Ее эстетические представления сформировались в студенческие годы. Есть чувство эффективности, выработанное в крупной компании. Есть чувство ответственности, привнесенное браком и воспитанием детей. А также всё усиливающееся после среднего возраста сомнение в себе.

Как можно описать её всего лишь словами «около сорока лет, жительница второстепенного города, высшее образование, средний доход семьи»?

Невозможно.

Поэтому создание портрета — это вынужденная мера.

Но нельзя позволять этому сковывать себя.

Нам нужны образы, потому что человек слишком сложен, и организации необходимо сначала определить направление. Но мы не должны слепо верить в эти образы, потому что человек слишком сложен, и любое направление носит лишь

временный характер.

По-настоящему хороший портрет — это не тот, который навязывает человеку ярлыки, а тот, который показывает его в более многогранном свете.

Она отражает не только демографические характеристики, но и жизненный путь. Она описывает не только покупательское поведение, но и психологическое давление. Она отражает не только информационные каналы, но и источники доверия. Не только о потребительских предпочтениях, но и о том, чего этот человек больше всего боится лишиться. Не только о том, «кто она такая», но и о том, «как она дошла до сегодняшнего дня».

И что ещё важнее, в отчёте должны сохраняться противоречия.

В чём заключается самое большое различие между реальным потребителем и потребителем из отчёта?

У реального потребителя есть противоречия.

У потребителя из отчета их нет.

В стремлении к «ясному пониманию» отчеты всегда пытаются свести людей к логически последовательному повествованию:

эта группа ценит качество; Та группа чувствительна к цене. Эта группа стремится к эмоциональной ценности. Та группа руководствуется статусом. Эта группа принимает рациональные решения. Та группа совершает импульсивные покупки.

Звучит вполне понятно.

Но люди так не живут.

Настоящие люди всегда противоречивы.

При исследовании абитуриентов поколения 00-х один и тот же учащийся может одновременно быть и «приверженцем философии бездействия», и «человеком, который в два часа ночи все еще решает задачи»...

При исследовании межкультурных традиций дарения подарков молодой человек может одновременно «презирать культуру дарения подарков» и «каждый год на Китайский Новый год с тревогой выбирать подарки».

При исследовании той или иной платформы, посвященной стилю жизни, одна пользовательница может одновременно «выступать против объективации женщин» и «с увлечением покупать косметику, которую ей порекомендовали».

При исследовании потребительского поведения человек может утром делиться цитатами о «минимализме», а вечером в день «Двойной десятки» заказывать двадцать посылок.

Эти противоречия — не просто «шум».

Именно в этих противоречиях и заключается сущность человека.

Человек говорит: «Мне плевать на выпускные экзамены», а потом готовится к ним усерднее всех. Это противоречие — не ошибка в данных, а способ защитить себя словами «мне плевать», чтобы не почувствовать боль от мысли «мне очень важно, но я провалился».

Человек говорит: «Я ненавижу потребление», а потом покупает кучу вещей. Это не крах имиджа, а борьба его идеального «я» с реальным «я».

Кто-то говорит: «Мне не нравится культура дарения подарков», но на Весенний фестиваль всё равно готовит подарки. Это не лицемерие, а то, что он живёт в отношениях, а не в своих взглядах.

Человек говорит: «Я не хочу перегружать ребёнка», но поздно ночью всё равно спрашивает в группе WeChat о репетиторских курсах. Это не значит, что у неё нет принципов, а означает, что она не может вынести страха того, что «только я этого не делаю».

Отчёт больше всего любит людей, у которых нет противоречий.

Реальность никогда не рождает таких людей.

Поэтому по-настоящему ценный портрет — это не тот, в котором противоречия стерты, а тот, в котором они сохранены и четко объяснены.

Противоречия — не враги прозрения.

Противоречия — это вход в понимание.

Если портрет слишком гладкий, слишком целостный, слишком похож на типичного потребителя, то, скорее всего, он фальшивка.

Ведь у настоящего человека обязательно есть трещины.

Он бывает непоследовательным. Говорит одно, а делает другое. В разных ситуациях он становится разными людьми.

Его будут разрывать на части семейные проблемы, влияние платформы, социальные сравнения и собственное прошлое, которое настигает его. Он, с одной стороны, хочет сэкономить, а с другой — жить достойно. С одной стороны, он хочет свободы, а с другой — боится отстать. С одной стороны, хочет быть собой, а с другой — не осмеливается по-настоящему отличаться от других.

Именно на эти противоречия исследователям и следует обратить внимание.

В эпоху ИИ создание портретов станет одновременно более перспективным и более опасным делом.

Возможность заключается в том, что крупные модели действительно способны помочь нам сделать портреты более многогранными. Они могут объединить больше фрагментов: жизненные ситуации человека, его образовательный путь, маршруты перемещений, высказывания на платформах, язык комментариев, эмоциональные сигналы, историю покупок, предпочтения в контенте. При правильном подходе ИИ может помочь исследователям проводить более глубокие дедукции, благодаря чему портрет перестанет быть просто набором тегов и станет чем-то, более близким к сценарию жизни человека.

Но в этом же и заключается опасность.

Если вы подаете ИИ только данные из социальных сетей, он будет ошибочно принимать «тех, кто высказывается», за «всех».

Но большинство людей не высказываются.

Они не публикуют посты. Не оставляют комментариев. Не пишут длинных комментариев. Не выражают своё мнение. Не рассказывают о своей реальной жизни на — платформе, посвящённой стилю жизни. Не объясняют на той или иной общедоступной социальной платформе, почему они что-то покупают. Не оставляют на форумах полного описания своих мыслей.

Они молчат, но покупают. Они молчат, но именно они распоряжаются семейным бюджетом. Они молчат, но влияют на образование детей, медицинское обслуживание пожилых, подарки на Весенний фестиваль, семейные поездки и повседневные расходы.

Эти люди — «молчаливое большинство».

А «молчаливое большинство» зачастую обладает более весомыми факторами при принятии решений.

Поэтому опасно создавать портрет всех потребителей на основе социальных сетей. Опасно считать, что те, кто высказывается, представляют молчаливое большинство. Опасно представлять жизнь через комментарии.

Комментарии — это окно в жизнь, но не сама жизнь.

Крупные модели могут сделать изображения более насыщенными, но при одном условии: мы должны понимать, что она видит, а также то, чего она не видит.

Она видит выражение. Она не обязательно видит молчание.

Она видит текст. Она не всегда видит взаимосвязи.

Она видит записи поведения. Оно не всегда видит страх, стоящий за поведением.

Оно может помочь нам построить модель человека, но не позволяет забыть, что человек сложнее любой модели.

Поэтому идеального образа не существует.

На самом деле мы должны стремиться не к идеальному образу, а к образу, который не вводит в заблуждение.

Не вводящий в заблуждение образ не притворяется, что он и есть сам человек. Не вводящий в заблуждение образ признает, что он всего лишь гипотеза. Не вводящий в заблуждение образ сохраняет противоречия, указывает на «слепые зоны» и отражает неопределённость. Не вводящий в заблуждение портрет не только сообщает компании «что этот человек купит», но и напоминает ей «почему этот человек может внезапно отказаться от покупки».

Это не красивая карточка с описанием целевой аудитории.

Это рабочая карта, напоминающая нам о том, что нельзя лениться.

Хороший портрет должен задавать четыре вопроса:

Откуда пришел этот человек? Что его сейчас сдерживает? В чём разница между тем, что он говорит, и тем, чего он боится в душе? В каких ситуациях он становится другим человеком?

Если портрет не может ответить на эти вопросы, то, каким

бы красивым он ни был, он останется лишь удобной этикеткой для продаж.

Настоящий портрет потребителя не должен упрощать человека.

Он должен напоминать нам: этот человек многогранен. У многогранного объекта обязательно много сторон. Между этими многочисленными гранями неизбежно возникают противоречия.

И самая важная задача анализа потребителей — не спешить сглаживать эти несоответствия.

Нужно наблюдать за ними.

Ведь именно в противоречиях человека скрывается его настоящая жизнь.

Рис. 1-3. То, что обычно не отражено в портрете

Занимаясь исследованиями потребителей достаточно долго, вы обнаружите одну очень интересную закономерность:

чем абсурднее поведение потребителя, тем меньше стоит спешить с насмешками.

Ведь самое абсурдное в человеке зачастую является и самым подлинным.

Те выборы, которые кажутся нерациональными, нелогичными, невыгодными и ненужными, зачастую обусловлены не глупостью человека, а тем, что он пытается справиться с чем-то, что не поддается рациональному решению.

Тревога. Беспомощность. Напряжение в отношениях.

Ощущение судьбы. Репутация. Благословение. Непримири-
мость. Надежда на то, что «а вдруг это поможет». Утешение
в том, что «по крайней мере, я что-то сделал».

«Квартиры для сдачи экзамена» — как раз один из типич-
ных примеров.

Исследуя ритуалы, связанные с экзаменами, мы наблюда-
ли множество видов потребительского поведения, связанно-
го с ними: питательные блюда перед экзаменами, канцеляр-
ские принадлежности для лучших выпускников, чекины с
надписью «Успех с самого начала», подсолнухи, браслеты
для удачи, а также различные типы гостиничных номеров с
тщательно подобранными названиями.

Среди материалов о потреблении в период сдачи экзаме-
нов, собранных нашей командой авторов, были отели, пред-
лагавшие «номера для сдачи экзаменов», в номерах кото-
рых избегали цифр, считающихся несчастливыми, и отдава-
ли предпочтение цифрам, символизирующим успех и благо-
получие; более того, они использовали такие названия, как
«номер для лучшего выпускника» или «номер для престиж-
ного университета».

С рациональной точки зрения это практически не имеет
смысла.

Номер комнаты не может повысить успеваемость ребенка.
И три слова «номер для лучшего выпускника» не сделают
ребенка лучшим выпускником. Близость отеля к экзамена-
ционному центру, тишина, чистота и удобное транспортное

сообщение — все это, конечно, имеет значение. Но «номер 985» сам по себе не несет никакой функциональной ценности.

И тем не менее люди его покупают.

И покупают их с полной серьёзностью.

Одна из родительниц заплатила значительно больше, чем за обычный номер, чтобы забронировать «номер для лучшего выпускника»... После заселения она обнаружила, что за окном ведутся строительные работы. В отеле предложили сменить номер, но оставшиеся номера показались ей несчастливыми. Она долго мучилась, но в конце концов всё же решила остаться в номере, рядом с которым шли работы.

Потому что номер 404 — это слишком неудачный знак.

Эта история очень забавная.

За окном — строительная площадка, реальный шум явно присутствует; а номер 404 — всего лишь цифра, но именно она оказалась для неё невыносимой. С рациональной точки зрения, строительная площадка, конечно, больше мешает отдыху. Но с психологической точки зрения номер 404 казался зловещим предзнаменованием, словно плохая судьба, заранее выпавшая в лотерее.

В конце концов она выбрала квартиру на стройке.

Не потому, что она действительно верила, что строительная площадка лучше, чем номер 404.

А потому, что она не могла вынести психологическую ответственность за мысль: «А вдруг у ребёнка не получится

сдавать экзамены — может, это потому, что я не избежала этой несчастливой цифры?».

В этом и заключается один из самых глубоких аспектов «потребления, связанного с вступительными экзаменами».

Зачастую родители покупают не товар.

Они покупают чувство освобождения от ответственности. Они покупают ощущение участия. Они покупают ощущение, что перед лицом судьбы они не остаются совершенно беспомощными.

Может ли «комната первокурсника» за 2000 юаней повысить успеваемость?

Конечно, нет.

Но она, возможно, повысила психологическую устойчивость матери, ожидающей снаружи экзаменационного зала.

После того как ребёнок вошёл в экзаменационный зал, мама ничего не могла сделать. Она не могла ответить за ребёнка, не могла успокоить его, не могла вспомнить за него все те задачи, которые они решали на протяжении многих лет. Она могла только ждать у входа в зал.

Ожидание — это самое мучительное.

Ведь ожидание означает, что тебе всё ещё не всё равно, но ты уже утратила контроль над ситуацией.

Поэтому ей нужно чем-то заняться.

Забронировать номер. Игнорировать одну цифру. Надеть чеки. Купить букет подсолнухов. Опубликовать пост в «Мои новостях». Пойти в храм и помолиться. Надеть на ребен-

ка браслет, который, как кажется, может «успокоить».

Эти действия не повлияют на оценку.

Но они меняют тех, кто ждёт.

Эти две тысячи не тратятся на квартиру, а на то, чтобы успокоить маму.

Многие расходы делаются не для того, чтобы изменить результат, а для того, чтобы человек мог выдержать процесс ожидания результата.

Именно на этом исследователи должны сосредоточить своё внимание.

Если вы остановитесь только на том, что «это не научно», вы не увидите, почему это происходит. Если вы просто скажете: «Родители действительно переживают», — это тоже будет слишком поверхностно. Настоящая проблема заключается в том, что, сталкиваясь с результатом, который он не может контролировать, человек нуждается в каком-то действии, чтобы справиться со своим чувством беспомощности.

Это действие может и не иметь практического смысла.

Но оно имеет психологический эффект.

А в мире потребления психологический эффект сам по себе уже является эффектом.

В межкультурном обмене подарками тоже бывает много таких абсурдных моментов.

Один студент-иностранец рассказал, что самым нелепым китайским подарком, который он когда-либо получал, было сиденье для унитаза с напечатанным на нём иероглифом

«Фу». Мама сказала, что это в китайском стиле.

Он сказал:

«Теперь каждый раз, когда я хожу в туалет, мне кажется, что я участвую в культурном обмене».

Эта фраза просто уморительна.

Но за смешной фразой скрывается вполне реальная проблема: дарящий действительно старается.

Она не делает это от барахла. Она не относится к этому бездушно. Возможно, она даже очень старается.

Она старается найти что-то «с китайским колоритом», старается вложить в это свои пожелания, старается, чтобы человек, находящийся вдали, почувствовал родной край и культуру. Проблема в том, что она воспринимает «культуру» как символ, который можно просто наклеить.

Достаточно одного иероглифа «Фу» — и это уже «в китайском стиле». Достаточно чуть-чуть красного — и это уже торжественно. Если есть дракон, феникс и благоприятные облака — значит, это традиционно. Если это выглядит достаточно по-китайски, она полагает, что собеседник поймёт.

Но культура — это не наклейка.

Культура — это не то, что возникает автоматически, если напечатать какой-то символ на любом предмете.

Иероглиф «Фу», напечатанный на двери, — это Весенний фестиваль. Напечатанный на красном конверте — это благословение. Напечатанный на сиденье унитаза — это становится межкультурным инцидентом, от которого не знаешь,

смеяться или плакать.

Абсурд здесь заключается не в самом иероглифе «Фу».

Абсурдно то, что даритель считает, будто он уже до конца всё понял.

Многие неудачи в межкультурном обмене подарками происходят не из-за отсутствия искренности у дарителя, а потому, что он путает символ с пониманием.

Он думает: «Эта вещь очень по-китайски», — и собеседнику она обязательно понравится. Он думает: «Я выразил свои пожелания», — и собеседник их примет. Он считает, что сам жест означает «я приложил усилия» и поэтому подарок не вызовет неловкости.

Но подарок — это не просто передача символа.

Подарок — это вход в жизнь получателя.

То же самое и с веером.

Многие иностранные респонденты во время интервью говорят: «Мне нравится китайская культура, поэтому я очень рад получить веер».

Эти слова не обязательно являются ложью. Это может быть просто вежливость, доброжелательность или проявление уважения к дарителю.

Но если присмотреться повнимательнее, то можно заметить, что многие веера в итоге оказываются в шкафу или передаются кому-то другому.

Ведь «я уважаю эту вещь» не равнозначно «я буду ею пользоваться». «Я считаю, что в ней есть культурная цен-

ность» — это не то же самое, что «она стала частью моей жизни». «Я очень рад» — иногда это просто «не хочу ставить тебя в неловкое положение».

Во многих интервью «нравится» — это не настоящая симпатия, а проявление хорошего воспитания.

В этом и заключается ценность абсурдного самовыражения.

Абсурд позволяет проявиться истине.

Когда родитель предпочитает жить в бараке на стройке, а не в квартире № 404, вы видите, как тревога ищет выход. Когда мама дарит унитазное кольцо с иероглифом «Фу», ты видишь, как культурное самовыражение превращается в недоумение. Когда иностранец вежливо говорит, что ему нравится веер, а затем кладёт его в шкаф, вы видите, как глубоко пропасть между словами и поступками.

Абсурд — это не мусор научных исследований.

Абсурд — это вход.

Она позволяет увидеть то, что не удастся выяснить с помощью обычных анкет.

Ни в одной анкете не спросят:

«Готовы ли вы заплатить больше, чтобы уменьшить тревогу в ожидании суда судьбы?» «Нужно ли вам совершить символический жест, чтобы доказать, что вы сделали всё, что могли?» «Выражаете ли вы несуществующую симпатию из-за того, что стесняетесь ранить чувства дарителя?» «Смешиваете ли вы культурные символы с пониманием культуры?»

Но в реальной жизни люди как раз и отвечают на эти вопросы.

Просто они не отвечают на них такими словами.

Они бронируют номер «Цзуанюань». И избегают номера 404. носят кипу. Поклоняются Будде. Будут покупать браслеты. Будут тянуть жребий из коробки. Подарят сиденье для унитаза с надписью «Фу».

За этими поступками молодых людей на самом деле скрывается гораздо больше.

Например, сейчас многие молодые люди поклоняются Будде, носят браслеты, покупают кристаллы, тянут жребий, пытаются изменить свою судьбу к лучшему и покупают «слепые» коробки. На первый взгляд это может показаться возрождением мистики или эмоциональным потреблением, но за этим стоит нечто большее, чем просто «суеверие».

Я скорее склонен рассматривать это как своего рода «облегченное управление судьбой».

Когда реальность становится слишком неопределённой, а связь между усилиями и результатами — всё более нестабильной, люди начинают искать небольшие, недорогие и доступные источники уверенности.

Браслет — это утешение, которое можно носить с собой. «Слепые» коробки — это неопределённость, упакованная в форму сюрприза. Поклонение Будде — это временная передача контроля над неподконтрольными результатами существу, превосходящему нас по величине. Бусы для измене-

ния судьбы нужны не для того, чтобы действительно изменить судьбу, а для того, чтобы человек почувствовал: «Может быть, дела всё-таки пойдут в лучшую сторону».

В этом нет ничего низменного.

Это очень по-человечески.

Ведь человек — не чисто рациональная машина для принятия решений. Человеку нужны объяснения, нужна надежда, нужно хоть немного символического чувства контроля. Особенно когда реальность не даёт ему определённого ответа, он сам его придумывает.

Поэтому хороший исследователь не может просто высмеивать абсурд.

Но и не должен романтизировать всю эту нелепость.

Нам нужно продолжать задавать вопросы:

Что ему дало это нелепое поведение? Решает ли оно функциональную проблему или эмоциональную? Это выражение благословения или способ справиться с тревогой? Это покупка товара или покупка ощущения «я сделал всё, что мог»? Это стремление к удаче или сопротивление бессилию?

Многие покупки выглядят как шутка.

Но потребители живут не для того, чтобы давать исследователям повод для шуток.

Они просто пытаются справиться с тем, что трудно объяснить, трудно описать и от чего невозможно убежать, используя те способы, которые им доступны.

Судьба. Отношения. Тревога. Достоинство. Культура.

Неудача. Ожидание.

Поэтому абсурд — это не что-то низменное.

Абсурд часто бывает самым правдивым.

Ведь в самых рациональных ситуациях человек приукрашивает себя. А в самых абсурдных ситуациях, напротив, раскрывает свою истинную сущность.

Рис. 1-4. Реальные потребности, стоящие за абсурдным потреблением

Я надеюсь, что молодые исследователи впервые по-настоящему поймут, что «человек — это не выборка», начиная с одного конкретного момента.

Не с методологического обучения. Нет — с разработки анкеты. Не с Excel, SPSS, информационных панелей или сводок на основе ИИ.

А с того момента, когда он впервые осознал: что за этой цифрой когда-то стоял человек.

Я хочу, чтобы от каждого молодого исследователя при работе над первым проектом требовали встретиться с реальным потребителем. Не просто проводить удаленные интервью, не просто просматривать онлайн-анкеты и не просто обсуждать «потребности пользователей» в конференц-зале. А действительно сесть в гостиной человека, побывать в его магазине, пройти с ним часть его жизненного пути.

Вы должны увидеть его стол. Увидеть его чашку. Увидеть трещину на экране его телефона. Увидеть остатки еды в его холодильнике. Увидеть, в каком тоне он разговаривает с ре-

бенком. Заметить, на какой упаковке останавливается его палец, когда он колеблется перед полкой. Заметить, как он говорит «мне всё равно», но на самом деле его тело говорит об обратном.

Ведь потребитель не живёт в анкетах.

Он живёт дома, в школе, в офисе, за обеденным столом, в группах WeChat, в отношениях с супругом, в ожиданиях родителей, в домашних заданиях детей, в сравнениях с родственниками, под давлением начальника, а также в тех чувствах зависти, усталости, стыда и недовольства, которые он не очень хочет признавать.

Если исследователь не понимает жизни, ему очень трудно по-настоящему понять потребителя.

Он может разбираться в моделях, выборках, регрессионном анализе, кластеризации и текстовом анализе. Всё это важно. Но это не самое главное.

Самое главное — это его способность понять, почему человек живёт именно так.

Я надеюсь, что молодые исследователи видели, как одна мама долго листала книги в книжном магазине, выбирая учебное пособие для своего ребёнка. В конце концов она выбрала ту, у которой цвет обложки казался самым «благородным» — не потому, что содержание было лучшим, а потому, что ей показалось, что этот цвет «выглядит так, будто с ним можно сдать экзамен».

Эта история звучит абсурдно.

Но нельзя просто смеяться.

Ведь она купила не просто книгу. Она купила ощущение того, что «я не ошиблась с выбором». Она купила ту крошечную долю уверенности, которую мать находит для себя перед лицом неопределённости.

Я также надеюсь, что молодые исследователи слышали, как ребенок из деревни говорил:

«Я не хочу сдавать выпускные экзамены, но я их сдам».

Вы спросите, почему.

Он отвечает:

«Потому что моя бабушка считает, что если я поступлю, это станет единственной гордостью в её жизни».

Как только вы услышите эти слова, вернитесь и посмотрите на «потребности в образовании в провинциях с высокой конкуренцией», «тревогу поколения Z по поводу поступления в вузы» и «готовность семей с низким доходом вкладывать средства в образование».

— потому что ты поймёшь: это не просто набор красивых статистических показателей.

Это ребенок, идущий вперёд, неся на своих плечах честь всей семьи.

Настоящая исследовательская подготовка происходит именно в такие моменты.

Вы возвращаетесь в офис, открываете Excel, видите строку за строкой данных и вдруг осознаёте: каждая из этих строк — не просто строка.

Каждая строка — это человек.

Человек, который по-своему старается сделать свою жизнь чуть менее тяжелой.

Как только этот момент наступает, пути назад уже нет.

Вы больше не сможете с чистой совестью писать «пользователи низового рынка чувствительны к цене», потому что вспомните бюджетную таблицу той мамы. Она не просто чувствительна к цене — она пытается достойно прожить на ограниченные средства.

Вы больше не будете легкомысленно писать «потребление поколения Z движется эмоциями», потому что вспомните слова того подростка, написанные на ночном форуме: «Я просто хочу почувствовать себя лучше».

Вы больше не будете легкомысленно писать: «Мамы из среднего класса уделяют большое внимание образованию», потому что вы знаете, что за этими словами может скрываться женщина, которая посреди ночи задает себе вопрос:

«Не задержала ли я развитие своего ребёнка?»

Поэтому хороший исследователь в первую очередь должен понимать жизнь.

Понимать жизнь — не значит, что вы должны пройти через все, что переживают другие люди. Никто не способен на это.

Вы не обязательно должны быть матерью, но вы должны понимать, как перестраиваются жизнь матери — её тело, время, чувство стыда и ответственность. Вы не обяза-

тельно должны быть фанатом спорта, но должны понимать, что кроссовки продаются не только ради амортизации и поддержки, но и ради того момента, когда человек вновь обретает веру в собственное тело. Вы не обязательно должны были переживать повторную сдачу выпускных экзаменов, но должны понимать: когда семья возлагает все надежды на одного ребенка, его «не хочу сдавать» и «должен сдать» могут быть правдой одновременно.

Человек, который не женился и не заводил детей, тоже может исследовать материнство.

Но он не может исследовать материнство, оставаясь вне концепции. Ему нужно войти в эту реальность. Слушать. Смотреть. Признать, что он не знает. Позволить реальной жизни скорректировать свои представления.

Даже тот, кто не любит спорт, может исследовать потребительское поведение в этой сфере.

Но он не может ограничиваться изучением материалов подошвы, имиджа бренда и пути покупки. Ему нужно понять, почему человек бежит. Почему некоторые люди продолжают бегать, даже когда явно устали. Почему кто-то покупает новую пару кроссовок не для того, чтобы бегать быстрее, а для того, чтобы начать сначала.

Самое страшное для исследователя — не молодость.

Молодость — не проблема. Проблема — отсутствие ощущения жизни.

Человек может быть совсем молодым, но при этом с энту-

зиязмом относиться к жизни, проявлять любопытство к людям и терпеливо относиться к противоречиям. Он готов задавать вопросы, готов слушать, готов впустить жизнь других людей в свою собственную. Он изучает психологию и социологию, наблюдает за семьей, школой, рабочей средой, близкими отношениями, за тем, как родители разговаривают с детьми, а также за тем, почему его трогает та или иная реклама.

Такой человек будет развиваться очень быстро.

Потому что он не собирает готовые ответы.

Он тренирует свой взгляд.

Напротив, исследователь, даже проработавший много лет, если он верит только таблицам, только ярлыкам, только тому логически последовательному потребителю из отчёта, возможно, так и не увидит настоящего человека.

Он опишет мать как «лицо, принимающее решения о потребительских расходах на воспитание детей». Молодёжь он опишет как «группу с потребностью в эмоциональной ценности»... жителей небольших городов — как «пользователей, чувствительных к цене»; Пожилых людей он опишет как «целевую группу «серебряной экономики»». А детей — как «объекты инвестиций в образование».

Каждое из этих определений верно.

Но каждое из них звучит холодно.

Высочайшие стандарты исследования — это не только точность данных.

Данные, конечно, должны быть точными. Выборка, конечно, должна быть тщательно подобрана. Методика, конечно, должна выдерживать критику. Без всего этого исследование скатится к произвольным предположениям.

Но помимо этого исследователь должен задать себе ещё один, более сложный вопрос:

если бы этот «потребитель», которого я описал, был членом моей семьи, осмелился бы я показать им этот портрет?

Если я опишу ту маму из третьего или четвёртого по величине города как «ценочувствительную группу населения на низовом рынке», не скажет ли она, увидев это:

«Это вовсе не я»?

Если я опишу того студента, повторно сдающего экзамены, как «представителя группы, испытывающей образовательный стресс в провинции с высокой конкуренцией», скажет ли он, увидев это:

«Ты не видел мою маму».

Если я опишу маму Чжан как «мать из среднего класса, готовую платить за продукты, повышающие оценки», то, увидев это, скажет ли она:

«Ты видишь только то, что я трачу деньги, но не видишь, как я боюсь».

Если после прочтения они скажут: «Это вовсе не я», — значит, ваше исследование провалилось.

Независимо от того, насколько красивы данные. Независимо от того, насколько сложна модель. Независимо от того,

насколько полна презентация. Независимо от того, насколько клиент остался доволен на месте.

Ведь отчет пишется для компании, но исследование на самом деле направлено на людей.

Компания, конечно, должна продавать товары. Бренд, конечно, должен расти. Маркетинг, конечно, должен приводить к конверсии.

Но если компания никогда по-настоящему не понимала людей, все её действия будут становиться всё более краткосрочными, всё более поспешными и всё больше напоминать погоню за следами, оставленными потребителями.

Оно будет постоянно задавать вопросы:

Откуда он пришел? Почему он нажал? Почему он купил? На какой странице он ушёл? Какую рекламу он посмотрел? На какой платформе он заинтересовался товаром?

Все эти вопросы можно задать.

Но этого недостаточно.

Настоящий вопрос заключается в следующем:

почему он нуждается в вас именно в этой ситуации? Какие свои тревоги он возложил на этот продукт? Какие отношения он защищает этой покупкой? Каким человеком он хочет показать себя? Чего он боится — как на него посмотрят окружающие? После покупки он почувствовал облегчение или просто временно избавился от дискомфорта?

Исследователи и маркетологи должны погружаться в жизнь людей.

Не стоит просто сидеть в конференц-зале и наблюдать за потребителями. Не стоит наблюдать за потребителями только через базы данных. Не смотрите на потребителей только через комментарии в социальных сетях. Не смотрите на потребителей только через выводы искусственного интеллекта.

Посмотрите, как он живёт.

Посмотрите, как он готовит, как добирается до работы, как успокаивает детей, как разговаривает с родителями, как делает заказы глубокой ночью, как считает у прилавков в супермаркете, как поддерживает репутацию в кругу друзей, как притворяется беззаботным перед семьёй, как в каждом небольшом потребительском выборе решает вопросы всей своей жизни.

Цель исследования — не данные.

Это человек.

Не методология. Не модель. Не портрет. Не презентация. Это не выводы, которые выглядят очень профессионально.

Это та мама, которая стоит в чекине у входа в экзаменационный зал. Это тот студент-иностранец, который, получив унитазное сиденье с иероглифом «Фу», не знал, смеяться ему или плакать. Это тот абитуриент, который в два часа ночи всё ещё решает тестовые задания. Это тот молодой человек, который на словах говорит, что ему всё равно, но в душе боится провала больше всех. Это та женщина, которая стоит перед полкой с подарками, пытаясь сэкономить, но при этом не потерять лицо.

Именно их следует учитывать в этой работе.

Хорошее исследование — это не превращение людей в более точные образцы.

Хорошее исследование — это то, что позволяет человеку, раздавленному ярлыками, стереотипами, образами и данными, снова встать на ноги.

Глава 2. Почему люди говорят одно, а покупают другое?

Потребитель обманывает нас или сам не понимает себя?

Напротив меня сидел молодой человек.

Это мужчина в возрасте чуть за двадцать, живущий в одном из городов Северо-Запада, заядлый пользователь коротких видео. Мы спросили его:

«Ты сам ищешь материалы о местном театре Северо-Запада?»

Он слегка откинулся назад, скрестив руки на груди. Это движение было едва заметным, но я его хорошо разглядел. Это было не просто расслабление, а своего рода защитная реакция. Уголки его рта слегка дернулись — не от отвращения и не от гнева, а скорее как будто он подсознательно отталкивал что-то от себя.

Он ответил:

«Нет. Мне неинтересна традиционная китайская опера — это слишком старомодно».

Эти слова прозвучали очень бесстрастно. Настолько бесстрастно, словно это был стандартный ответ, отрепетированный много раз.

Я ему верю.

Это очень важно.

Самая распространённая ошибка, которую допускают специалисты по исследованию потребителей, — это то, что, обнаружив несоответствие между словами и поведением потребителя, они сразу же приходят к выводу: он лжёт.

Но в большинстве случаев потребитель не лжет.

Он просто рассказал вам о том, как он себя воспринимает на данный момент.

Через несколько минут мы попросили его открыть телефон и посмотреть его историю лайков и добавленных в избранное коротких видео. Дело стало интересным.

Он поставил лайк под одним из пародийных роликов на тему местного оперного спектакля из Северо-Запада. Добавил в избранное видео с переодеванием в костюмы из опер. Он оставил комментарий к отрывку из оперной арии: «Мурашки по коже». На его странице рекомендаций контента, связанного с традиционной культурой, было уже так много, что это не было случайным совпадением — алгоритм был специально обучен.

В тот момент он тоже на мгновение остолбенел.

Сначала — недоумение. Затем — легкое смущение. За этим последовало вполне естественное оправдание.

«Это не какой-то северо-западный региональный оперный спектакль, это просто забавный короткий ролик». «Мелодия красивая, я не знал, что это какой-то северо-западный народный спектакль». «Это прислал друг, я просто нажал на

ссылку».

Каждое из этих объяснений — правда.

И каждое из них уходит от главного факта:

он уже стал потребителем контента, связанного с какой-то северо-западной народной оперной традицией, просто не позволяет себе это признать.

И вот возникает вопрос.

Нравится ли ему на самом деле этот северо-западный региональный театр?

Если судить только по анкете, то нет. Если слушать только интервью, то ему она тоже не нравится. Если же смотреть на его поведение, то он не только любит этот вид театра, но и постоянно получает рекомендации, постоянно взаимодействует с ним и постоянно потребляет его.

В этом и заключается самая сложная, но и самая интересная сторона анализа потребительского поведения:

каждое слово, сказанное потребителем, может быть правдой, но истина кроется не в буквальном смысле.

Он нас не обманывает.

Просто он воспринял «определенный вид северо-западного народного театра» как нечто другое.

В его представлении «определенная северо-западная народная опера» — это театр, это пожилые люди, это очень длинные спектакли, это непонятные песенные партии, это «то, что нравится моему дедушке». Поэтому он говорит:

«Мне неинтересна определенная северо-западная народная опера» — и это правда.

Но когда «некий северо-западный региональный театр» превращается в 15-секундный короткий ролик, в затягивающий пародийный контент, в музыку с театральными мелодиями, в видео с переодеваниями, в мем, который можно перепостить в группе друзей, в его представлении это уже не «некий северо-западный региональный театр».

Это «забавный короткий ролик». «Мелодия приятная»... «Немного затягивающее»... «Мурашки по коже»... «Это можно показать друзьям».

Когда потребитель говорит «не нравится X», зачастую он не отвергает само X.

Он отвергает старый образ X, сложившийся в его голове. Этот случай заставил меня осознать, что во многих исследованиях мы задавали не те вопросы.

Мы спрашиваем:

«Нравится ли вам какой-то вид северо-западного народного театра?»

Этот вопрос кажется ясным, но на самом деле он очень приблизительный. Он исходит из предположения, что «определённый вид местного театра Северо-Запада» — это единое понятие, и потребитель может чётко определить, нравится ли ему это или нет.

Но сегодня многие категории товаров уже давно не являются единым понятием.

Определенный вид северо-западного регионального театра можно разделить как минимум на пять составляющих:

Театральный вариант: покупка билета, посещение зала, просмотр спектакля от начала до конца. «Местный театр Северо-Запада» в коротких видео: 15-секундные яркие отрывки песен, зажигательные пародии, видео с переодеваниями. Междисциплинарный вариант «некоторого северо-западного регионального театрального жанра»: театральные вокальные партии в поп-песнях, тематическая музыка в кино и сериалах, элементы традиционного вокала в саундтреках к играм.: грим, костюмы, товары культурной индустрии, интерактивные экспозиции на выставках нематериального культурного наследия. Социальные сети: местный театр Северо-Запада — чекины, репосты, интернет-мемы, создание вместе с друзьями ощущения причастности по принципу «я тоже в курсе».

Тот молодой человек не любит именно первый тип. Он потребляет второй, третий и пятый типы.

А мы объединили пять совершенно разных видов опыта в один ярлык, а затем спросили его:

«Тебе нравится?»

Ответ, конечно же, будет неправильным.

И самое неприятное в том, что этот неправильный ответ будет честным.

Поэтому настоящая проблема заключается не в том, что потребитель лжет, а в том, что исследователи слишком упро-

щают мир.

Мы задаем ему вопрос, используя старое название, и он отвечает, опираясь на тот образ себя, который ассоциируется с этим названием. Мы задаем ему вопрос, используя общий ярлык, и он даёт нам общий ответ. Мы спрашиваем: «Нравится ли вам какой-то северо-западный региональный театр?», а он отвечает: «Я ли из тех, кому может понравиться какой-то северо-западный региональный театр?».

Это уже не вопрос категории.

Это вопрос идентичности.

«Слишком старомодно» — это не оценка содержания. «Слишком старомодно» — это защита позиции «я не из тех людей».

Зачастую потребитель отвергает что-то не потому, что это плохо, а потому, что признание в том, что ему это нравится, угрожает его представлению о себе.

Он не хочет казаться старомодным. Не хочет казаться провинциальным. Не хочет казаться несоответствующим своему социальному статусу. Не хочет, чтобы другие люди посчитали, что он вдруг превратился в того, над кем он когда-то в шутку издевался.

Поэтому его уста говорят «нет».

Но его руки ставят лайки.

Вот в чём суть второй главы:

почему люди говорят одно, а поступают иначе?

Не потому, что люди лицемерны.

а потому, что у человека много граней.

Он выразил это словами — свою идентичность. То, что он делает, — это желание. То, что он объясняет тебе, — это та часть себя, которую он способен принять. То, что его по-настоящему трогает, возможно, он сам ещё не успел назвать.

Рис. 2-1. Один и тот же товарный вид, разбитый потребителями на разные категории

Подобное происходит не только в традиционной культуре. То же самое происходит и в категории товаров для мам и малышей.

Один из брендов детского питания когда-то проводил фокус-группу, чтобы проверить степень принятия «органического молочного питания». В результате отзывы мам оказались очень плохими.

«Органическое — это ложное понятие». «Я не готова переплачивать за органические продукты». «По составу она ничем не отличается от обычного молочного питания». «В детском молочном питании главное — это рецептура, источник молока и стандарты безопасности».

Количественные данные также подтверждают этот вывод. Лишь небольшая часть мам указывала «органическое» в числе трёх основных факторов, которые они учитывают при покупке молочной смеси.

Производители почти готовы отказаться от этой линейки продукции.

На первый взгляд вывод очевиден:

мамы не покупают органическое молочное питание, потому что не верят в «органическое».

Но это слишком поспешное суждение.

Позже мы провели небольшой эксперимент: попросили мам, участвовавших в интервью, по возвращении домой сфотографировать все продукты в кухне с маркировкой «органический».

Результаты оказались весьма интересными.

У многих мам дома были органические продукты.

Органическое молоко. Органические овощи. Органические детские прикормки. Органическая рисовая каша. Органические закуски.

Во время второго интервью мы показали им эти фотографии и спросили:

«А что это?»

Атмосфера в комнате изменилась.

Некоторые мамы улыбнулись. Некоторые помолчали несколько секунд. Некоторые мамы начали объяснять.

Одна из мам высказалась очень характерно:

«Это не то же самое. Когда речь идет о продуктах для детей, «органический» означает безопасность. А в случае с детским молочным питанием... «органический» — всего лишь маркетинговая концепция».

Эта фраза очень важна.

Одно и то же слово «органический»: на упаковке детского прикорма оно означает безопасность, а на упаковке молоч-

ной смеси — это просто концепция.

Противоречит ли она сама себе?

Нет.

Она просто применяет разные модели доверия к разным категориям товаров.

Детское молочное питание — это категория товаров, при выборе которой преобладает рациональный подход. Мамы знают наизусть состав, сравнивают содержание ДГК, проверяют страну происхождения молока, изучают рецептуру и читают профессиональные обзоры. В рамках такой модели восприятия слово «органический» кажется слишком абстрактным, недостаточно конкретным, недостаточно научным и не вселяет в них достаточного доверия.

Но детское прикорм — это более эмоциональная категория товаров. Мама не обязательно будет сравнивать каждый питательный показатель по отдельности; ей проще использовать слово «органический», чтобы выразить: «Я даю ребенку самое лучшее».

Поэтому, когда потребитель говорит:

«Мне не нравится органическое молочное питание»,
на самом деле она, возможно, имеет в виду:

«В категории молочных смесей слово „органический“ не входит в мою систему принятия решений. Оно недостаточно конкретно, недостаточно научно и не вызывает у меня достаточного доверия».

Дело не в том, что ей не нравится органическое.

Просто она не принимает формулировку «органический» в контексте детского молочного питания.

Позже бренд скорректировал стратегию: перестал делать акцент на «органическом», а вместо этого переформулировал органическую сертификацию в такие формулировки, как «без добавок», «поставка прямо с фермы» и «контроль на этапе производства», которые лучше вписываются в систему принятия решений мамами.

Один и тот же факт, но при другой формулировке — и потребители вдруг стали его понимать.

За этим стоит очень важное понимание потребительского поведения:

многие потребности не исчезают, а просто получают неверное название.

Дело не в том, что потребителю не нравится сама концепция. Он просто не принимает то, как эта концепция вписывается в текущую категорию товаров.

Это очень важно для исследователей.

Ведь мы слишком привыкли спрашивать:

«Согласны ли вы с этой концепцией?» «Нравится ли вам этот аргумент в пользу покупки?» «Готовы ли вы заплатить за эту особенность?»

Но реакция потребителя на какое-либо слово никогда не является реакцией на само слово.

Она всегда происходит в контексте определенной категории товаров, определенной ситуации, определенного ощу-

щения риска.

«Органический» в контексте овощей означает «натуральный». В детском питании — это безопасность. В детском молочном питании — это, возможно, маркетинговая концепция. В элитных ресторанах это может означать статус. А при покупках в обычной семье — это может означать «слишком дорого, нет необходимости».

Одно и то же слово — но в другой категории товаров его значение меняется.

Поэтому мы не можем просто спрашивать потребителей, нравится ли им то или иное слово.

Мы должны спросить:

что означает это слово в его жизни? К какой категории товаров оно относится? Решает ли оно функциональный риск или психологический риск? Дает ли оно ему больше уверенности или создает ощущение, что бренд просто играет с понятиями? Входит ли оно в его язык принятия решений или это лишь собственный коммуникационный язык бренда?

Когда потребитель говорит «не нравится», это не всегда означает отказ от потребности.

Он отвергает вашу интерпретацию.

Рис. 2-2. Одно и то же слово, разные значения в разных категориях товаров

В исследованиях по подаркам этот разрыв ещё более очевиден.

Ведь подарок — это не вопрос личных предпочтений.

Подарок — это вопрос о том, понравится ли он другому человеку, как это представляет себе даритель.

Здесь появляется дополнительный уровень риска.

При проведении межкультурного исследования в области подарков мы столкнулись с одной очень типичной ситуацией. Один китайский бренд, специализирующийся на подарочной продукции, хотел выйти на зарубежный рынок высококлассных деловых подарков. Мы провели углубленные интервью в двух европейских городах; респондентами были профессионалы с высоким доходом, имеющие международные деловые связи.

Когда им вручали образцы чая, почти каждый из них говорил:

«О, это так по-китайски. Я люблю китайскую культуру».

В этой фразе нет ничего плохого.

Она звучит дружелюбно, вежливо и вполне соответствует ожиданиям в социальной обстановке.

Но когда вы в восьмой, десятый, шестнадцатый раз слышите почти одинаковую интонацию, одинаковые паузы и одинаковую формулировку, вы вдруг осознаете: возможно, это не искреннее высказывание, а некий социальный сценарий.

Что действительно насторожило меня, так это последующий тестовый вопрос.

Мы поместили чайные листья рядом с двумя другими подарками: коробкой европейского шоколада и бутылкой олив-

кового масла. Затем попросили респондентов представить себе:

«Если бы вы хотели сделать подарок важному деловому партнеру, что бы вы выбрали?»

Большинство людей не выбрали чай.

Они выбирали шоколад или оливковое масло.

Причины были одинаковыми:

«Это более безопасный вариант, с ним не прогадаешь». «Я знаю, как он это использует». «Выглядит дороже и изысканнее». «Получатель подарка не будет испытывать давления».

Один из партнеров европейской юридической фирмы высказался очень откровенно:

«Китайский чай очень красивый, но я не уверен, что мои клиенты знают, как его заваривать. Я не хочу, чтобы они чувствовали себя неловко».

Эти слова практически раскрывают суть межкультурного обмена подарками.

Любовь — это отношение. Подарок — это действие. Между ними лежит представление о получателе подарка.

Когда иностранец говорит: «Мне нравится китайская культура», он, возможно, говорит правду.

Возможно, ему действительно нравится китайская культура. Ему нравится китайский фарфор в музеях. Ему нравятся китайские сады, которые он видит во время путешествий. Ему нравится изысканный китайский ужин. Ему нра-

вится экзотика и эстетическая свежесть, которые дарит эта культура.

Но это не значит, что он подарит банку китайского чая важному клиенту.

Ведь как только речь заходит о подарках, он уже не думает о том, «нравится ли это мне».

Он думает о том:

умеет ли собеседник заваривать чай? Не посчитает ли это хлопотным? Не будет ли ему сложно с ним справиться? Не положит ли он подарок в шкаф после того, как примет его? Не станет ли это для него лишней нагрузкой, ведь я дарю ему что-то новое, с чем придётся научиться обращаться?

Подарок — это не просто вещь.

Подарок — это действие в рамках отношений.

Самый большой риск подарка — не в том, что он некрасивый, а в том, что он может привести к неловкости в отношениях.

Поэтому коробка шоколадных конфет — более безопасный вариант. Бутылка оливкового масла — более безопасный вариант. Они не обязательно более «культурны», но получатель знает, как их использовать. Знает их ценность и знает, как естественно вписать их в свою жизнь.

А банка китайского чая, возможно, слишком красива.

Настолько красива, что вызывает давление.

Вот самая распространённая ошибка в межкультурном дарении подарков:

даритель думает, что дарит часть своей культуры. а получатель опасается, что не сможет правильно воспринять эту культуру.

Если культурные ценности не могут быть преобразованы в практический опыт, они останутся лишь на уровне вежливых фраз.

Во многих интервью слово «нравится» означает не столько «нравится», сколько «хорошие манеры».

Но эту мысль можно развить ещё глубже.

Речь не о том, что респонденты лицемерны.

Речь о том, что в социальных ситуациях люди автоматически заботятся о сохранении отношений. Они не станут легко поставить вас в неловкое положение, не скажут прямо: «Я не знаю, как этим пользоваться», и тем более не признаются при вас: «Я, возможно, не стал бы дарить это».

Поэтому он говорит:

«Я люблю китайскую культуру».

Это слова, сказанные с добрыми намерениями. Но это также и неполная фраза.

Если исследователь услышит только это, он сделает ошибочный вывод.

Если представитель бренда услышит только это, он будет и дальше делать акцент на «тысячелетней культуре», «восточном наследии» и «традиционных этикетных нормах». Но на самом деле проблема заключается не в недостаточной насыщенности культуры, а в слишком высоком пороге вхож-

дения.

В итоге мы посоветовали клиенту не продолжать акцентировать внимание на китайской культуре, а снизить психологическое давление на получателя подарка.

Индивидуальные чайные пакетики. Четкие инструкции по завариванию. Иллюстрированная инструкция по температуре воды и времени заваривания. Карточка с инструкцией по завариванию, выполненная в стиле рукописного текста. Переход от «традиционной китайской культуры» к «— ежедневный ритуал»...

Это не умаляет культурную ценность.

Это способ привести культуру в повседневную жизнь.

Многие культурные продукты не продаются не потому, что культура недостаточно глубока, а потому, что доступ к повседневной жизни слишком узок.

Рис. 2-3. Три уровня разрыва в практике дарения подарков

Когда потребители говорят, что товар «дорогой», часто речь идет не о цене.

Это одно из самых часто неправильно интерпретируемых слов в маркетинговых исследованиях.

«Слишком дорого».

Эти три слова встречаются слишком часто. С ними сталкиваются практически все проекты.

Услышав «слишком дорого», первая реакция бренда — снизить цену. Когда клиент слышит «слишком дорого», его

первая реакция — организовать промоакцию. Увидев в отчёте, что «ценовой барьер» занимает первое место, легко сделать вывод о «ценовой чувствительности потребителей».

Но «дорого» — это не просто цифра.

«Дорого» — это соотношение.

Я участвовал в проекте по созданию праздничных подарочных наборов премиум-класса. Цена продукта составляла около 300 юаней за коробку. В ходе фокус-группы многие потребители говорили:

«Слишком дорого». «Не куплю». «Невыгодное соотношение цены и качества».

Заказчик собирался сразу снизить цену примерно до 200 юаней.

Но мы провели тест. Одной группе потребителей показали прямую цену на тот же товар — около 300 юаней; другой группе — более высокую ориентировочную цену, а затем — ограниченную по времени цену около 300 юаней.

Результаты оказались весьма интересными.

Несмотря на то что цена была примерно 300 юаней, готовность к покупке у второй группы оказалась заметно выше.

Почему?

Потому что, когда потребители говорят «дорого», «дорого» или «дешево» — это не абсолютное, а относительное суждение.

Дело не в сумме около 300 юаней. Главное — с чем сравнивается эта цена.

Если она стоит на полке супермаркета рядом с коробкой орехов за чуть более 100 юаней, то она дорогая. Если же она находится в duty-free в аэропорту, где ее воспринимают как «спонтанную покупку презентабельного подарка», то цена вполне приемлема. Если же он входит в список ежегодных закупок компании, то цена может оказаться даже вполне уместной.

Один и тот же товар, одна и та же цена — в разных ситуациях они приобретают совершенно разное значение.

На полке супермаркета потребитель думает:

«Это для нас домой, зачем покупать что-то такое дорогое?»

В duty-free магазине аэропорта потребитель думает:

«Подарок на прощание — не может быть слишком скудным, триста юаней — вполне приемлемо».

При закупке новогодних товаров для компании руководитель отдела закупок думает:

«Эта ценовая категория выглядит престижно, но при этом не слишком завышена, подходит для оптовых подарков».

Поэтому настоящая проблема не в том, что цена слишком высока.

Проблема в несоответствии ситуации.

Подарочная коробка с орехами стоимостью около 300 юаней в контексте повседневного личного использования действительно выглядит дорого; но в контексте подарков, деловых отношений, новогодних покупок или экстренных поку-

пок в аэропорту она может оказаться в весьма тонком положении: она выглядит престижнее дешевых товаров и имеет лучшее соотношение цены и качества, чем дорогие подарочные наборы.

Когда потребители говорят «дорого», это может означать как минимум пять вещей:

То, что говорит потребитель

Что он на самом деле может иметь в виду

Возможные пути решения

Слишком дорого

Я не вижу обоснования для этой цены

Усилить аргументы в пользу ценности, четко объяснить, почему это того стоит

Невыгодно

Я сравниваю с одним из конкурентов

Измените рамки сравнения: поменяйте сценарий или объект сравнения

Не по карману

Этот продукт не вписывается в мою ментальную категорию расходов

Создайте новый сценарий потребления, например, в качестве подарка, награды или на случай непредвиденных об-

Не стоит таких денег
Ваш бренд не оправдывает такую надбавку к цене
Повысить престиж бренда, укрепить доверие к нему и
улучшить впечатления от упаковки

Посмотрим позже
У меня нет чувства срочности
Создайте обоснованную дефицитность или четко обозначьте момент использования

Снижение цены — это самый простой шаг.
Но это также самый простой способ пойти по пути наименьшего сопротивления.

Потому что снижение цены устраняет лишь поверхностный отказ, но не обязательно устраняет истинный отказ.

Если потребитель на самом деле отказывается из-за того, что «не понимает, почему этот товар стоит столько», снижение цены может помочь. Если же потребитель на самом деле отказывается из-за того, что «этот продукт не подходит для данной ситуации», снижение цены только сделает его более похожим на дешевую альтернативу. Если потребитель на самом деле отказывается из-за того, что «ваш бренд не оправдывает эту цену», снижение цены, напротив, подтвердит его подозрения.

Поэтому, когда исследователь слышит «дорого», он не должен сразу интерпретировать это как ценовую чувствительность.

Нужно задать дополнительные вопросы:

По сравнению с кем он дорогой? В какой ситуации он дорогой? Дорого для личного использования или в качестве подарка? Это абсолютно недоступно по цене, или просто не хочется платить за это? Дело в том, что цена слишком высока, или в том, что ценность продукта не оценивается по достоинству? Продукт не стоит своих денег, или бренд не оправдывает цену?

Когда потребитель говорит «дорого», он зачастую не выносит окончательного суждения о цене.

Он говорит вам: этот продукт ещё не нашёл своего места в его жизни.

Рис. 2-4. Что на самом деле может иметь в виду потребитель, говоря «дорого»

В некоторых категориях товаров по природе вещей легче говорить одно, а делать другое.

И дело не в том, что потребители этих категорий более лицемерны, а в том, что за ними стоят более сильные социальные ожидания, самооценка и психологическое давление.

Здоровье — типичный пример.

В фокус-группах почти все говорят, что придают большое значение здоровью. Готовы попробовать более здоровое питание. Готовы уменьшить потребление сахара, жира и облег-

чить пищеварение. Готовы платить за лучшее самочувствие. Это, конечно, правда.

Никто не станет сидеть перед исследователем и всерьёз говорить:

«Я не хочу быть здоровым, я просто хочу потакать своим желаниям».

Но реальные данные о покупках зачастую говорят об обратном.

Один бренд выпустил напиток с пониженным содержанием сахара, который получил высокую оценку в фокус-группе. Потребители отмечали, что он более полезный, легкий и соответствует будущим тенденциям.

После выхода на рынок объёмы продаж оказались очень низкими.

Почему?

Потому что реальная ситуация, в которой потребители покупают этот напиток, заключается не в том, что «я хочу стать более здоровым человеком».

А в том, что в три часа дня наступает сонливость и требуется небольшой сладкий стимул. Работая сверхурочно до позднего вечера, они хотят вырваться из скуки, сделав глоток напитка. Когда едят жирную еду на вынос, нужен более освежающий напиток в качестве дополнения. На встрече с друзьями не хочется пить что-то слишком пресное.

В таких случаях низкое содержание сахара не является преимуществом.

Это может даже стать недостатком.

Потребители говорят: «Я хочу быть здоровым» — и это правда. Правда и то, что потребители покупают напитки с высоким содержанием сахара. Противоречие возникает в конкретной ситуации.

Здоровье — это долгосрочное «я». Желание полакомиться — это сиюминутное «я».

То, что отражено в анкете, — это долгосрочное «я». А перед полкой проявляется «мгновенное я».

То же самое касается категории «Образование и саморазвитие».

Многие, покупая курсы, говорят, что делают это для того, чтобы повысить свою квалификацию, освоить новые навыки и стать лучше.

Но доля тех, кто доучивается до конца, зачастую очень низкая.

О чем это говорит?

Не о том, что они не хотят становиться лучше.

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.